

Quebrar o Teto de Vidro na Administração Pública Brasileira: o caso do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Regina Gonçalves Andrade

Orientadora: Prof. Doutora Rosária Maria Pereira Ramos

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa
2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Quebrar o Teto de Vidro na Administração Pública Brasileira: o caso do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Regina Gonçalves Andrade

Orientadora: Prof. Doutora Rosária Maria Pereira Ramos

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Júri:

Presidente: Doutor João Manuel Ricardo Catarino, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutora Fernanda Maria Duarte Nogueira, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutora Rosária Maria Pereira Ramos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientadora;

Doutora Ana Maria Pereira dos Santos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa
2020

AGRADECIMENTOS

Aprender, desaprender e reaprender são palavras que sintetizam a trajetória até a conclusão desta pesquisa. Viver em Portugal, estudar no ISCSP, apaixonar-me pela temática de gênero e poder investigar isso em uma organização brasileira foram fatores que modificaram definitivamente minha vida, razão pela qual devoto minha gratidão a todos que participaram comigo desse processo.

Primeiramente agradeço a Deus por ter me presenteado com essa experiência tão transformadora que foi viver no país de onde vieram meus antepassados. Aprendi a amar e admirar Portugal e reaprendi o significado de pertencimento.

Agradeço especialmente à minha orientadora, Professora Doutora Rosária Ramos, por ter me guiado e incentivado desde nosso primeiro encontro. Eu não teria conseguido sem sua capacidade generosa de ensinar, direcionar, corrigir e fortalecer. Muito obrigada, foi uma honra trabalhar com a senhora!

Agradeço aos meus pais, Eva e Gerônimo; às minhas irmãs, Cicília, Elaine e Eliane; ao cunhado, Raphael; e sobrinhos, Antônia, Francisco e Joana, o constante encorajamento. Mesmo distante fisicamente, a força da nossa família me sustentou e me fez mais forte para alcançar este sonho.

Minha gratidão aos amigos Thaianne e Manuel, por terem sido uma verdadeira família para mim em Lisboa, aos colegas de curso e aos amigos que me acolheram e apoiaram, de perto e de longe, ao longo desse trajeto, em especial agradeço a Noêmia, Inês, Tânia, Alexter, Monique, Neuza, Fran, Guilherme, Celina, Sofia, Nina, Leilane, André, Gabriela, Cláudio, Nina, Ângela, Riane, Michele, Elana, Márcia, Rayssa, Ana Paula, Andréia, Alexandre, Janaína, Karine, Nelson, Matheus, Eduardo e Goreti.

Agradeço ao FNDE e à CGPEO o subsídio dado à pesquisa, e às entrevistadas que participaram do estudo.

Finalmente, agradeço profundamente a todos os professores que tanto contribuíram para minha formação neste curso de mestrado. Muito obrigada!

Me levanto
sobre o sacrifício
de um milhão de mulheres que vieram antes
e penso:
O que é que eu faço
para tornar esta montanha mais alta
para que as mulheres que vierem depois de mim
possam ver além?

Rupi Kaur

RESUMO

Esta dissertação resulta de estudo de caso que teve como objetivo conhecer as estratégias das dirigentes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação para romper o Teto de Vidro. Realizou-se o levantamento e análise de legislação aplicável e demais fontes documentais e foram entrevistadas sete dirigentes do sexo feminino dirigentes naquela organização pública.

Os resultados permitem perceber a informalidade do recrutamento e seleção dos dirigentes, baseando-se na confiança política, e que a presença feminina vai diminuindo à medida que os cargos de direção são de nível hierárquico mais elevado. Os resultados revelaram também que as servidoras da carreira própria da organização ocuparam a maioria dos cargos de menor hierarquia, mas são o grupo menos representado nos cargos mais elevados, nos quais também é significativo o percentual de ocupantes sem dependentes - filhou ou pais idosos -, notadamente entre dirigentes mulheres. Para alcance dessas posições, as entrevistadas referiram que se (auto) formaram como dirigente ao longo do percurso profissional e ocupação de cargos de menor hierarquia; realçaram a longa permanência em uma mesma área/instituição com forma de obter expertise técnica. A escassa presença feminina nos cargos mais elevados, contudo, aliada a outros fatores, demanda que as profissionais adotem posturas e comportamentos para manter-se nos cargos de direção, como apresentação de desempenho superior aos pares masculinos, e de superarem as exigências do cargo direção. Estas pressões sentidas pelas dirigentes entrevistadas contribuem para a sua progressão na carreira, mas acarretam prejuízos como a necessidade abrir mão da vida privada e de projetos familiares.

No final são destacados quais os contributos para o estudo da segregação vertical e sugerem-se medidas que favoreçam o derrube dos obstáculos que as mulheres sentem no acesso a cargos de direção superior para que a organização aumente o nível de diversidade nos cargos de gestão.

PALAVRAS-CHAVE:

Teto de Vidro, Administração Pública, Gênero, Segregação, Cargos de Direção, Mulheres

ABSTRACT

This research project focused on Brazilian female senior civil servant's strategies to break Glass Ceiling (vertical) segregation. To achieve this purpose a Case Study was conducted in Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. National legislation that was applicable and internal documents were analysed. Interviews were also conducted to seven female senior civil servants from that public organization.

Results allow us to realize how informal is the recruitment and selection process, for which political confidence is central, and the decrease of female presence in the higher management positions. The results also indicated that the career public servants of the organization occupied most of the lowest positions, but they are the least represented group in the highest positions, in which the percentage of occupants without dependents - children or elderly parents - is also significant, notably among female leaders. In order to climb the ladder, the female senior civil servants mentioned in the interviews that they learned all by themselves how to be a leader, along their professional career; those women emphasized that staying in the same area / institution for a long time allowed them to acquire technical experience. The scarce presence of women in the highest management positions, furthermore, among other factors, demands from female civil servant certain attitudes and behaviours in order to remain in management positions. In the interviews female top civil servants mentioned that they felt pressure to perform better than their male peers, and also to surpass the requirements of the management position. These pressures were relevant for these women to succeed in their career, besides caused losses such as the need to give up their private life and family projects.

Finally, contributions to the study of vertical segregation due to gender are highlighted, and measures are suggested to remove obstacles that women feel in accessing senior civil servant positions and also for the organization to increase the level of diversity in management positions.

KEY-WORDS

Glass Ceiling, Public Administration, Gender, Segregation, Top Management, Women

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE TABELAS	VI
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA E ÂMBITO DO ESTUDO	7
1.2 PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	8
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	9
2 AS DESIGUALDADES DE GÊNERO E O TETO DE VIDRO: CONDICIONANTES E ESTRATÉGIAS.....	9
2.1 AS DESIGUALDADES DE GÊNERO: ABORDAGENS TEÓRICAS	10
2.2 A METÁFORA DO TETO DE VIDRO: CONTORNOS DA SUA ESPECIFICIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.2.1 <i>Fatores de desigualdade de gênero vertical: o Teto de Vidro em explicação</i>	13
2.2.2 <i>Estratégias para romper o Teto de Vidro</i>	15
2.2.3 <i>Desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de direção</i>	18
3 POLÍTICAS PÚBLICAS E O ENFRENTAMENTO DO FENÔMENO TETO DE VIDRO	20
3.1.1 <i>Políticas de conciliação entre trabalho e família</i>	20
3.1.2 <i>A Educação e combate aos estereótipos de gênero</i>	21
3.1.3 <i>Ações afirmativas</i>	22
3.1.4 <i>Transparência nos procedimentos seleção e promoção</i>	23
4 METODOLOGIA.....	24
4.1 O FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO COMO ESTUDO DE CASO	24
4.2 O PROCESSO DE RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	26
4.2.1 <i>A documentação e os registros estatísticos analisados</i>	26
4.2.2 <i>Amostra</i>	27
4.2.3 <i>As entrevistas semiestruturadas</i>	28
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	29
5 RESULTADOS: ESTUDO DE CASO NO FNDE.....	31
5.1 OS CARGOS DE DIREÇÃO DO FNDE E O PROCESSO DE NOMEAÇÃO ENTRE 2005 E 2019.....	31
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS DIRIGENTES DE 2005 A 2018.....	34
5.2.1.1 Distribuição dos dirigentes por sexo	34
5.2.1.2 Tipo de vínculo dos dirigentes com a Administração Pública	36
5.2.1.3 Número de dependentes dos dirigentes.....	38
5.3 ESTRATÉGIAS DAS DIRIGENTES DO FNDE PARA ROMPER O TETO DE VIDRO	40
5.3.1 <i>Caracterização pessoal das entrevistadas</i>	40
5.3.2 <i>Os trajetos profissionais rumo aos cargos mais altos das carreiras e (auto) formação como dirigente</i>	41
5.3.2.1 Histórico profissional que comprova aptidão ao cargo de direção	44
5.3.2.2 Relações e inspiração profissional em outros dirigentes	45
5.3.3 <i>Estratégias para se manter no cargo e/ou alcançar cargo mais alto hierarquicamente</i>	46

5.3.4	<i>Desafios e obstáculos à atuação como dirigente</i>	47
5.3.4.1	Maior demanda por conhecimento processual que os pares do sexo masculino: provar que ocupa o cargo por mérito.....	48
5.3.4.2	Exclusão e isolamento	49
5.3.4.3	Comentários e comportamentos sexistas	49
5.3.5	<i>A ocupação dos cargos de direção e a vida privada: arranjos que se impactam mutuamente</i>	50
5.3.6	<i>Perspectivas de futuro</i>	52
5.3.7	<i>Medidas para aumentar a representação feminina nos cargos de direção FNDE</i>	53
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
6.1	O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE DIRIGENTES NO FNDE: O CRITÉRIO “CONFIANÇA”	53
6.2	O PERFIL DOS DIRIGENTES DO FNDE ENTRE 2005 E 2018: A PRESENÇA REDUZIDA DAS MULHERES NOS CARGOS DE TOPO DO FNDE	55
6.3	O TRAJETO PROFISSIONAL ATÉ OS CARGOS MAIS ALTOS: ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO OU RESPOSTA AOS PRECONCEITOS?	56
6.4	ALCANÇAR E MANTER-SE EM CARGOS DE DIREÇÃO: BARREIRAS E DESAFIOS PERCEBIDOS PELAS DIRIGENTES	59
6.5	CARGOS DE DIREÇÃO E VIDA PRIVADA: CONCILIAÇÃO E RENÚNCIA.....	61
6.6	MEDIDAS SUGERIDAS PARA AUMENTAR A REPRESENTAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE DIREÇÃO	62
7	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
9	ANEXOS	74

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DO FNDE	74
ANEXO 2	- ESTATÍSTICAS EXTRAÍDAS DO SIAPE.....	85
ANEXO 3	GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDA ÀS DIRIGENTES.....	88
ANEXO 4	- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	90

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1	- CARGOS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS DAS PARTICIPANTES DO ESTUDO	27
TABELA 2	- CARACTERÍSTICAS DOS CARGOS DE DIREÇÃO EXISTENTES NO FNDE	31
TABELA 3	- PERCENTUAIS DE OCUPAÇÃO DE HOMENS E MULHERES EM CARGOS DE DIREÇÃO DO FNDE ENTRE 2005 E 2018.....	35
TABELA 4	- TIPO DE VÍNCULO DOS DIRIGENTES DO FNDE COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ENTRE 2005 E 2018	37
TABELA 5	- DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS DIRIGENTES FEMININOS POR NÚMERO DE DEPENDENTES E NÍVEL DO CARGO NO PERÍODO ENTRE 2005 E 2017	38
TABELA 6	- DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS DIRIGENTES MASCULINOS POR NÚMERO DE DEPENDENTES E NÍVEL DO CARGO NO PERÍODO ENTRE 2005 E 2017	39
TABELA 7	- CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DAS DIRIGENTES ENTREVISTADAS	40
TABELA 8	- ÁREA DA FORMAÇÃO ACADÉMICA DAS DIRIGENTES ENTREVISTADAS	41

1 Introdução

1.1 Enquadramento do problema e âmbito do estudo

Este estudo se insere no escopo do mestrado em Gestão e Políticas Públicas e visa contribuir para o aprofundamento das discussões sobre gênero na Administração Pública, nomeadamente sobre o acesso das mulheres a cargos de direção superior.

A igualdade de gênero, inalcançada por qualquer país (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2017b), é determinante para uma economia moderna e próspera por garantir que homens e mulheres possam contribuir de forma plena em casa, no trabalho e na vida pública (OCDE, 2017b).

Apesar disso, ao redor do mundo, mulheres estão expostas a situações e barreiras que impedem sua participação igualitária na sociedade (Organização das Nações Unidas [ONU], 1995). A desigualdade é multifacetada, impacta as mulheres de diferentes modos e se distingue conforme a região, idade, classe social, etnia, etc. (Bandeira, 2005; Secretaria de Políticas para as Mulheres [SPM], 2011; Bandeira & Almeida, 2013; Elborgh-Woytek, et al., 2013; Centre for Educational Research and Innovation [CERI], 2015; OCDE, 2017b).

Entre as diversas desigualdades experimentadas pelas mulheres, este estudo voltou-se para um fenômeno tratado na literatura como *Glass Ceiling*, ou Teto de Vidro, que abarca as diversas barreiras que resultam no número reduzido de mulheres em postos de alta hierarquia no setor privado e na Administração Pública (Macarie & Moldovan, 2013). A sub-representação apresenta um caráter híbrido porque diz respeito tanto à progressão na carreira profissional como também à ocupação de lugares de decisão política por mulheres (Abreu & Meirelles, 2012).

O número reduzido de mulheres nos cargos de alto nível hierárquico associa-se a barreiras internas e externas: a) barreiras culturais; b) barreiras estruturais; c) falta de evidências sobre as necessidades diferenciadas conforme o gênero, que dificulta a implementação de medidas direcionadas às necessidades, e mecanismos de responsabilização, para incentivar o cumprimento das políticas de igualdade de gênero; e d) barreiras auto impostas (OCDE, 2016, p. 9). Desse modo, assim como ocorre nos outros países, na Administração Pública brasileira

as mulheres são sub representadas nos postos de hierarquia mais elevada (Abreu & Meirelles, 2012, SPM, 2015; Vaz, 2013).

Assim, a partir do entendimento de que existem e persistem barreiras que dificultam o trajeto profissional das mulheres rumo à alta direção da Administração Pública, onde estão sub representadas, surgiu o interesse em conhecer os percursos e a perspectiva daquelas que alcançaram os cargos mais altos, enfrentando o Teto de Vidro. Com efeito, esta área carece ainda de trabalhos sobre esta temática, como alguns autores recentemente destacaram (Macarie & Moldovan, 2013).

1.2 Pergunta de partida e objetivos de investigação

Esta pesquisa resulta de um estudo de caso voltado ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia integrante da Administração Pública federal brasileira, e foi norteada pela seguinte pergunta de partida: Quais as estratégias de superação de obstáculos que foram utilizadas pelas mulheres que atualmente são dirigentes no FNDE?

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as estratégias adotadas pelas dirigentes do FNDE ao longo do seu percurso profissional para alcançar cargos de direção mais elevados dessa organização. Para tanto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o processo de nomeação a cargos de direção do FNDE para que se possa entender qual a forma de acesso e a existência (ou não) de critérios técnicos e universais.
2. Caracterizar os ocupantes dos cargos de direção FNDE a partir de 2005 atendendo a vários dos seus atributos, nomeadamente quanto ao gênero.
3. Analisar os percursos profissionais das dirigentes ocupantes dos cargos mais altos da hierarquia do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, quer em termos dos seus currículos profissionais, caracterizando os seus trajetos em termos de formação e qualificações obtidas, universidades que frequentaram, organismos onde fizeram carreira profissional, funções e categorias profissionais desempenhadas antes do exercício de cargos de direção, sectores onde trabalharam, entre outros aspectos curriculares, como também obstáculos identificados e superados ao longo desse percurso dentro e fora da organização.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam para a adoção de medidas para que a ocupação de cargos de direção no FNDE reflita a composição da sociedade brasileira quanto ao gênero.

1.1 Estrutura da Dissertação

Além deste 1º capítulo introdutório, esta dissertação é composta por mais 6 capítulos, perfazendo um total de 7 capítulos, mais referências bibliográficas e anexos.

O 2º capítulo apresenta revisão de literatura sobre desigualdades de gênero, o Fenômeno Teto de Vidro, principais causas, consequências e estratégias para seu enfrentamento, bem como os desafios enfrentados por mulheres que alcançaram os cargos de maior hierarquia na Administração Pública e fora dela.

No 3º capítulo discutiu-se sobre as políticas públicas implementadas e/ou recomendadas para o enfrentamento da segregação vertical.

O estudo de caso foi tratado no capítulo 4, dedicado à descrição da organização estudada, da metodologia de recolha e tratamento dos dados que subsidiaram a análise apresentada nesta pesquisa. Ainda no 4º capítulo, os dados levantados foram descritos, atentando-se à abordagem qualitativa, que foi a opção feita neste estudo.

O 5º capítulo voltou-se para a discussão dos resultados levantados, tendo em conta as pesquisas científicas que rondam o tema.

As conclusões e considerações finais estão expostas no 6º capítulo, que é seguido das referências bibliográficas consultadas e dos anexos à dissertação.

2 As desigualdades de gênero e o Teto de Vidro: condicionantes e estratégias

Este capítulo apresenta a definição do fenômeno Teto de Vidro, presente na Administração Pública e fora dela, suas principais causas e consequências. Apresenta também estudos sobre estratégias utilizadas pelas mulheres para alcançar cargos de direção de alta hierarquia e os desafios enfrentados como dirigentes. Em seguida, abordou-se as políticas

públicas que são associadas à maior participação da mulher no mercado de trabalho e nos cargos mais altos hierarquicamente.

2.1 As desigualdades de gênero: abordagens teóricas

O termo “gênero” é empregado para tratar das relações sociais entre os sexos. Em vez de explicações biológicas, como as que rodeiam o conceito de sexo, aquele termo releva da construção social sobre os papéis compreendidos como adequados a homens ou mulheres, e, nessa perspectiva, é uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado (Scott, 1995).

Essa é uma das categorias que mais influencia a vida social dos indivíduos, pois estrutura relações interpessoais, delineia expectativas, percepções e condiciona comportamentos (Vieira, 2006). Por outro lado, os atributos, oportunidades e relações, associados a homens e mulheres neste conceito são específicas a um contexto e a um tempo e, portanto, são mutáveis (ONU, 2016).

Igualdade de gênero não significa que homens e mulheres devem se tornar o mesmo, mas ter igualdade em direitos, responsabilidades e oportunidades, que não devem depender do fato dos indivíduos nascerem do sexo masculino ou feminino, ou seja, os interesses, necessidades e prioridades de homens e mulheres devem ser considerados igualmente (ONU, 2016).

A desigualdade de gênero, portanto, expressa as diferenças de oportunidades e resultados proporcionados a mulheres e homens na vida social e seus diversos domínios: educação, saúde, emprego, família (Monteiro, Agostinho & Daniel, 2015). Essas discrepâncias estão profundamente institucionalizadas e sua naturalização instrumentaliza sua aceitação social e incorporação nas políticas, práticas e comportamentos (Bandeira, 2005, p.33).

É preciso evidenciar que é sem precedentes o avanço das mulheres em relação à quantidade de países que lhes garantem igualdade legal, no aumento de sua ocupação no mercado de trabalho e na educação, em que superam os homens (Banco Mundial, 2012; Blofield & Franzoni, 2015). Contudo há desigualdades que persistem mesmo com políticas (OCDE, 2017b), como é o caso da segregação no mercado de trabalho, disparidades quanto aos salários, limitações na capacidade de decidir e sub-representação na ocupação de cargos de alta hierarquia nas esferas pública e privada (Banco Mundial, 2012; Elborgh-Woytek, et al., 2013; OCDE, 2017b).

Sobre a segregação no mercado de trabalho, Abreu e Meireles (2012,) explicam que a divisão sexual do trabalho é uma conjectura analítica que sustenta que a organização do trabalho atribui determinadas atividades aos homens e outras às mulheres que, conforme sua natureza, teriam aptidões e inclinações distintas para determinadas atividades. A essa ideia se associa a divisão entre as esferas pública (exposição em público, obras, trabalho, o agir político) e privada (ambiente doméstico, entre as paredes do lar) (Elshtain, 1981, 1993; Arendt, 1988, conforme citados por Abreu & Meireles, 2012). Contudo, além de dividir, é atribuído valor iníquo às atividades, com desvalorização daquelas desenvolvidas por mulheres (ou socialmente atribuídas a elas) (Abreu & Meireles, 2012).

Com essa divisão, recai sobre elas as condições mais precárias, com ocupações de menor valorização social e remuneração (Oliveira & Villas-Boas, 2012; Astelarra, 2005 conforme citado por Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe [CEPAL], 2017b, p.15). E, mesmo em áreas tipicamente feminizadas e em setores onde a presença feminina prevalece, aos homens são atribuídos os postos de destaque (Macedo & Santos, 2009), e elas se concentram na base da hierarquia com maior dificuldade de acesso aos cargos cimeiros (Guerreiro & Pereira, 2006), inclusive na Administração Pública (OCDE, 2017b).

2.2 A metáfora do Teto de Vidro: contornos da sua especificidade na Administração Pública

O fenômeno Teto de Vidro, a segregação vertical, refere-se à barreira invisível, sutil, mas forte o suficiente a ponto de impedir que mulheres atinjam os níveis mais altos da hierarquia organizacional (Sandor, Creta, & Macarie, 2010; CEPAL, 2010; Vaz, 2018) e é evidenciado mesmo quando possuem características produtivas iguais ou superiores às dos pares masculinos (Vaz, 2013).

Na caracterização do fenômeno quatro critérios podem ser utilizados: a) o Teto de Vidro deve levar a desigualdades ou diferenciações que não podem ser explicadas pelas características que são importantes para o trabalho dos funcionários (educação, anos de experiência e habilidades), mas apenas fazendo referência ao gênero do empregado; b) as desigualdades crescem com a estrutura hierárquica de modo que quanto maior o nível, mais difícil será para a mulher penetrar esse teto de vidro; c) as desigualdades causadas pelo Teto de Vidro não se restringem à atual proporção de homens e mulheres nos cargos de maior hierarquia, abarca também a probabilidade de atingimento dessas posições; d) as práticas desiguais acentuam-se

ao longo do tempo e os efeitos se tornam mais fortes à medida que mulheres avançam em suas carreiras de modo que obter uma posição hierarquicamente elevada torna-se ainda mais difícil que uma posição intermediária, o que pode fazer com que mulheres fiquem reticentes na busca por avanços se considerarem que os esforços realizados não serão recompensados (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001).

Ao redor do mundo, a presença feminina é reduzida nos cargos de maior hierarquia da Administração Pública, mesmo nos países em que elas representam a maioria dos funcionários (Elborgh-Woytek, et al., 2013; Macarie & Moldovan, 2013; CEPAL, 2010; OCDE, 2017b, 2019).

A subrepresentação feminina nos cargos de alta hierarquia da Administração Pública se traduz em ineficiência porque impede que a sociedade capitalize no investimento feito na educação de meninas e mulheres (CEPAL, 2010; Banco Mundial, 2012) e impede que a perspectiva feminina seja parte das decisões públicas (ONU, 1995). Além disso, é um fator que dificulta a implementação de políticas e medidas para estimular maior participação feminina nas instâncias superiores da Administração Pública (Vaz, 2013).

No Brasil, a despeito das previsões constitucionais de igualdade entre homens e mulheres, como as dispostas nos artigos 5º e 7º da Constituição da República Federativa do Brasil e da assinatura pelo Brasil de praticamente todos os Tratados e Convenções Internacionais dos Direitos Humanos das Mulheres (Bandeira & Almeida, 2013), persiste o afunilamento da representação feminina nos cargos mais altos hierarquicamente da Administração Pública brasileira (Fontenelle-Mourão, 2006, p.12; Mourão & Galinkin, 2008; OCDE, 2010; Abreu & Meireles, 2012; Vaz, 2013; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2014).

É necessário salientar que há significativa presença feminina nos níveis hierárquicos mais baixos (OCDE, 2010, p. 119; IPEAb, 2014), e que isso pode induzir à sensação equivocada de que há equidade na participação de homens e mulheres em toda a hierarquia do serviço público federal brasileiro (ENAP, 2004, p. 15).

A categoria ocupacional dos dirigentes é a mais bem remunerada no setor público brasileiro (Vaz, 2018) e os ocupantes desses cargos são responsáveis pelo desenho e execução de parte expressiva das políticas públicas do país (Lopez, Bugarin, & Bugarin, 2014, p. 441).

Não há garantias de que a seleção para os cargos de direção na Administração Pública Federal brasileira siga critérios técnicos e universais (Vaz, 2013), sendo que as regras que embasam as escolhas dos nomeados a dirigentes são vistas como aleatórias e nem sempre razoáveis (Lopez, 2015). Ou seja, os concursos públicos criados pela Constituição Federal de 1988 podem coibir práticas discriminatórias na contratação para ingresso nas carreiras públicas, mas não impedem fenômenos como o Teto de Vidro (Vaz, 2018, p.13).

2.2.1 Fatores de desigualdade de gênero vertical: o Teto de Vidro em explicação

As causas do fenômeno Teto de Vidro podem ser: estrutura social, preconceitos e estereótipos ¹ (Heilman, 2001), o fato de a promoção interna não possuir critérios necessariamente públicos (Madalozzo, 2011), crenças da sociedade relacionadas aos papéis de mulheres e homens; gravidez, maternidade² e maior probabilidade de interromper a carreira para cuidar da família; divisão desigual de tarefas domésticas e cuidados familiares, a maior incidência de mulheres no trabalho de meio período, a predominância dos valores masculinos nas culturas organizacionais e culturas corporativas hostis, que tacitamente excluem mulheres das redes informais de comunicação, podendo também ser consequência da falta de experiência real de mulheres na liderança há décadas (Naff, 1994; CEPAL, 2010; Macarie, Hintea, & Mora, 2011; Miranda, Mafra & Cappelle, 2012; OCDE, 2017, 2017b).

A menor representação feminina nos altos cargos de liderança também pode ser associada às escolhas das próprias mulheres (Hryniewicz & Vianna, 2018), que podem evitar cargos de liderança ao anteverem conflitos entre o acúmulo das atividades laborais e a maior parcela de responsabilidades domésticas (Marry, 2008, conforme citado por Vaz, 2018, p.10). Hryniewicz e Vianna (2018) ponderam, todavia, que as decisões de promoção são perpassadas por questões inconscientes, que escondem preconceitos e torna fácil a confusão entre um condicionamento social e a escolha consciente da mulher.

É possível acrescentar, ainda, como barreira, as práticas de contratação baseadas em redes e não em critérios de competência independentes de gênero (Acker, 2006), assim, quando

¹ Os estereótipos são crenças gerais atribuídas a homens e mulheres na sociedade. Pesquisas sugerem que gerentes e agentes organizacionais têm estereótipos associados ao sexo que serão usados pelos preceptores para categorizá-los continuamente. Entretanto, as pessoas não estão cientes de seus estereótipos e não aceitam que eles podem afetar suas decisões (Sandor, Creta, & Macarie, 2010, p. 181).

² Ao contrário das mulheres, que podem sofrer “penalidade da maternidade” os pais, notadamente, não sofrem penalidade de paternidade, sendo que evidências sugerem que a paternidade pode inclusive ter um efeito positivo sobre (pelo menos alguns) ganhos e trajetórias profissionais (Correll, Benard & Paik 2007; Hodges & Budig, 2010, conforme citados por OCDE, 2017b).

se minimiza a subjetividade nas contratações para postos gerenciais, aumenta-se a participação de mulheres em sua ocupação (Reskin & McBrier, 2000).

Aparência física também pode representar um obstáculo às carreiras femininas, já que promoções a cargos mais altos por vezes são atribuídas a aspectos físicos delas ou há a sugestão da existência de relações amorosas inapropriadas entre as profissionais e os chefes, desmerecendo sua atuação profissional (Hryniewicz & Vianna, 2018). Neste sentido, Ragins et al. (1998) também apontam barreiras às mulheres para conseguir mentores, determinantes para sua ascensão profissional, dada a resistência por parte deles pelo temor dessa relação ser confundida com um relacionamento romântico

A menor participação feminina na alta direção da Administração Pública relaciona-se, ainda, à influência da política (dominada pelos homens) nas decisões das organizações e também ao ceticismo das mulheres em relação à política, tida como espaço de stress, contradição e conflitos (Macarie et al., 2011, p. 154). Com efeito a cultura e as práticas em todas as instituições do Estado - que especialmente no recrutamento, nomeação e promoção – determinam quantas mulheres chegam ao topo (OCDE, 2015, conforme citado por OCDE, 2017b).

Para a OCDE (2016), a predominância masculina nas posições sênior e a ideia de que seu patrocínio pode ser determinante no avanço de um funcionário acaba prejudicando mulheres devido a uma lógica masculina. Aquela organização também afirma que os cortes no setor público tendem a afetar principalmente as mulheres, o que, somado à sub-representação, reduz ainda mais o grupo de mulheres que pode vir a ser uma líder neste setor.

Além de prejudicial às mulheres, o fenômeno Teto de Vidro também compromete o desempenho organizacional, pois é apontado como uma das razões para o *turnover* de gerentes intermédios e relacionado à saída de empregos para início de negócios próprios (Macarie & Moldovan, 2013; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998). Ademais, a percepção de que sua situação é discriminatória pode ser uma fonte de alta tensão e causar baixa autoestima, afastamento, renúncia ou má qualidade do trabalho (Davidson e Cooper, 1983; Rowe, 1990 como citados por Naff, 1994, pp. 512-513).

2.2.2 Estratégias para romper o Teto de Vidro

Como há múltiplos fatores que fortalecem o Teto de Vidro, os mecanismos para superá-lo são diversos (Macarie & Moldovan, 2013). Conforme Ragins et al. (1998, pp. 28-29) três tipos de informações são necessários para o dismantelamento do Teto de Vidro: a) conhecer as barreiras enfrentadas pelas mulheres no avanço das carreiras; b) conhecer as estratégias utilizadas pelas mulheres que romperam as barreiras ao avanço de suas carreiras e c) um completo entendimento por parte dos líderes corporativos sobre as barreiras e clima organizacional enfrentados pelas suas trabalhadoras.

O compromisso de quebrar o Teto de Vidro, embora importante, não é suficiente para que mudanças ocorram, sendo necessária por parte dos líderes uma compreensão clara das barreiras sutis ou não que mulheres enfrentam (Ragins et al, 1998), pois mesmo organizações que possuem objetivos igualitários explícitos têm regimes de desigualdade (Acker, 2006). Além disso, mesmo que a mudança necessária esteja fora do alcance das organizações, o conhecimento dos processos que produzem preconceitos de gênero pode servir para amenizar alguns de seus efeitos nocivos (Heilman, 2001).

Na investigação das estratégias utilizadas por executivas e dirigentes de topo (*Chief Executive Officers* - CEOs) das maiores empresas norte americanas para avançar para os mais altos níveis da hierarquia organizacional, Ragins et al. (1998, p. 29) verificaram que quatro estratégias foram consideradas críticas para o sucesso: a) exceder a expectativa de *performance* (apontada como fundamental por 77%); b) desenvolver um estilo confortável para os parceiros do sexo masculino (61%); c) buscar tarefas difíceis e desafiadores (50%) e d) ter um mentor influente (37%).

O estudo qualitativo de Pereira e Lopes (2015) com dirigentes de uma instituição de ensino brasileira buscou verificar se as estratégias evidenciadas por Ragins et al. (1998) foram utilizadas. As entrevistadas apontaram a adoção de: a) desempenho superior às expectativas, b) encontro de meio apropriado de trabalho com pares masculinos sem torná-los desconfortáveis, todavia sem adoção de postura masculina; c) participação em tarefas desafiadoras, d) apoio de pessoas, porém sem depender delas para ascensão. Neste estudo não há a indicação do percentual de dirigentes que utilizou cada estratégia nem a criticidade de cada uma para alcance dos cargos.

Por causa dos preconceitos de gênero, ser competente não assegura que a mulher irá avançar ao mesmo nível organizacional que um homem com performance equivalente (Heilman, 2001), mesmo apresentando melhor qualificação e níveis educacionais mais elevados (Gershenberg, 2004, conforme citado por Mourão & Galinkin, 2008 p.98), já que, quando são consideradas para uma promoção, são avaliadas por padrões mais rigorosos que seus pares masculinos (Ryan & Haslam, 2005, conforme citado por Macarie & Moldovan, 2013 p. 130). Neste sentido, a apresentação de qualificação e desempenho superiores para atingir as mesmas posições de responsabilidade e níveis de sucesso é pontuada na trajetória profissional das mulheres (Bass, 1999, p. 17; Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003; Eagly, 2007, conforme citados por Hryniewicz & Vianna, 2018, p. 333).

A alteração de comportamentos e adoção de um estilo mais masculino é evidenciado em pesquisas (Hryniewicz e Vianna, 2018). Neste sentido, convém salientar o questionamento das mulheres sobre se o aumento delas nas posições gerenciais tornaria possível o exercício de suas funções sem haver a necessidade de imitar os homens (Fontenelle-Mourão (2006, p.13). Com efeito, pesquisas apontam que estruturas planas de equipes oferecem mais oportunidades e igualdade às mulheres que burocracias hierárquicas, mas apenas se elas funcionam, agem como homens (Acker, 2006).

Numa investigação no setor público romeno, Macarie e Moldovan (2013) identificaram que, ao analisar sua própria carreira, as entrevistadas percebiam que o sucesso profissional decorreu de muito trabalho, perseverança, competência profissional e lealdade em relação à organização, e não de circunstâncias favoráveis, sorte ou acaso. Na Administração Pública brasileira, as entrevistadas por Fontenelle-Mourão (2006) afirmaram perceber os cargos de direção como resultado de um longo processo de trabalho e bons resultados.

Naff (1994) defende que mulheres devem aproveitar oportunidades para demonstrar suas habilidades e "atuar" em uma posição antes da indicação, pois isso pode quebrar estereótipos, mostrando que têm capacidade e comprometimento mais amplos do que geralmente recebem crédito. É relevante salientar que encabeçar projetos ousados contribui para a ascensão na carreira, entretanto mulheres têm que convencer os outros de que estão motivadas e aptas para assumir esses projetos, pois se pensa de antemão que elas não estão interessadas, ao contrário do que ocorre com os pares masculinos, a quem esses projetos chave são oferecidos (Ragins et al, 1998). Conclui-se, assim, que a iniciativa também é

característica/estratégia determinante para o rompimento do Teto de Vidro, conforme também verificado no estudo de Macarie e Moldovan (2013).

A ascensão feminina aos cargos de liderança pode estar atrelada à presença de outras mulheres em cargos de hierarquia superior (Cohen, Broschak & Haveman, 1998; Madalozzo, 2011), ou à atuação delas como mentoras. Enquanto mentores homens são mais influentes nas organizações e podem proporcionar acesso aos círculos de poder, mentoras mulheres são mais hábeis para se identificar e ter empatia com as barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações (Ragins et al., 1998).

Por outro lado, há estudos como o de Sharon Mavin (2006) sobre mulheres gestoras que veem suas subordinadas como opositores e não como aliados naturais (Sharon Mavin, 2006 como citado por Sandor et al., 2010, p. 181). Em acréscimo, é salientada a competição que se estabelece entre mulheres no ambiente corporativo em que “para se diferenciarem das demais mulheres, precisam ser “mulheres melhores” e não “mulheres quaisquer”. Então, mulheres tentam “ser mais” e “fazer mais”, para se destacarem perante os homens e outras mulheres” (Miranda, Mafra & Cappelle, 2012, p.124).

Além das estratégias individuais, as organizações e seus líderes podem atuar no enfrentamento do Teto de Vidro. As agências governamentais, propõe Naff (1994), devem repensar os critérios usados para seleção de funcionários para o avanço e perceber se impactam negativamente mulheres e minorias. Por seu turno, os gerentes devem examinar a maneira que avaliam os funcionários para avanço na carreira, identificando e restringindo estereótipos (Naff, 1994) e podem promover ações desde a orientação e o preparo das mulheres para cargos de alto escalão até o fornecimento de um local de trabalho mais flexível e uma cultura corporativa que aproveite a diversidade (Ragins et al., 1998).

No setor público, a OCDE (2016) salienta medidas para promover acesso feminino aos cargos de hierarquia superior, como o patrocínio efetivo, a orientação, o fortalecimento da confiança e acesso às redes de contatos - *network*, mudança cultural profunda (através de campanhas de conscientização sobre estereótipos, divisão equitativa do trabalho doméstico, envolvimento dos homens, que podem ser parceiros na quebra dos estereótipos). Além disso, o desenvolvimento de liderança e as oportunidades de orientação (*mentoring*) são facilitadores importantes do acesso feminino a cargos gerenciais sênior na Administração Pública (OCDE, 2016).

Soma-se a isso a necessidade de aumentar a consciência de gênero dentro do serviço público, pois talvez os gerentes não tenham a percepção de que homens e mulheres recebam tratamentos diferentes (OCDE, 2016). Com efeito, os gestores de alta hierarquia são os agentes críticos de mudança na maioria das organizações e, se não entenderem a natureza do problema, é quase impossível que desenvolvam soluções eficazes para seu enfrentamento (Ragins et al., 1998).

2.2.3 Desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de direção

Entre as barreiras que afastam mulheres das posições de alta hierarquia organizacional está a cultural, que associa a liderança e funções gerenciais a características pessoais facilmente atribuídas mais aos homens que às mulheres, e não habilidades específicas (OCDE, 2016). Esse entendimento é também mantido por estudos como o de Schein, Mueller e Jacobson (1989), Heilman (2001), Eagly (2007, conforme citado por Hryniewicz & Vianna, 2018, p. 336) e Acker (2006), que ressalta a organização do trabalho com base, em geral, no perfil de um homem branco e livre de responsabilidades com crianças e família, capaz de dedicar-se integralmente e por longas horas ao trabalho.

A mulher tende a ser percebida como menos favorável para a ocupação de cargo de liderança (Macarie & Moldovan, 2013, p. 128) e comportamentos de liderança são avaliados de maneira menos favorável quando praticados por mulheres que por homens (Eagly & Karau, 2002). Neste direcionamento, estudos demonstram avaliação negativa de líderes do sexo feminino por parte de funcionários do sexo masculino mesmo quando seu estilo de liderança assume características percebidas como masculinas (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992 como citado por Grissom, Nicholson-Crotty, & Keiser, 2012).

A incongruência entre o papel de líder e papel feminino pode, conforme Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003), dificultar às mulheres no alcance de papéis de liderança e ainda desencadear desaprovação quando seu comportamento estiver em desacordo com as exigências do papel feminino de modo que se seu estilo for feminino, corre o risco de não ser vista como eficiente; se adota um estilo masculino, visto como modelo eficiente de gestão, é criticada por não ser feminina (Ragins et al., 1998; Heilman, 2001). Assim, para fazer frente a isso, as profissionais procuram adotar um estilo andrógino de liderança (Eagly, 2007, conforme citado por Hryniewicz & Vianna, 2018, p. 334; Ragins et al., 1998).

O fato dos altos cargos serem majoritariamente ocupados por homens faz com que mulheres, ao ocuparem os mesmos cargos, sejam percebidas como “o outro” e essa condição de evidência faz com que suas ações sejam mais frequentemente analisadas e escrutinadas, elevando o nível da pressão sofrida (Oakley, 2000, conforme citado por Hryniewicz & Vianna, 2018, p.336). Na Administração Pública brasileira, Fontenele-Mourão (2006) evidenciou a percepção de que, apesar da comprovada competência profissional, as mulheres sentiam-se vistas como “diferentes” devido ao fato ocuparem postos majoritariamente ocupados por homens. Isso pode manter relação com o disposto por Davies-Netzley (1998) ao salientar que mulheres que romperam o Teto de Vidro geralmente tentam aumentar o seu capital cultural para negociar com redes dominadas pelos homens e manter suas posições de alto *status* através de melhorias pessoais, como educação ou modificando seus padrões de fala e comportamento (como citado por Macarie & Moldovan, 2013, p. 128).

Entre os obstáculos enfrentados por mulheres em atividades gerenciais na Administração Pública, Macarie et al. (2011) aponta, entre outros, a cultura da organização, equipes apáticas e indiferentes, a necessidade de confirmação dos superiores, informações incorretas e insuficientes, legislação - especialmente no que se refere à seleção de pessoal, falta de confiança (às vezes velada), tanto dos superiores quanto dos subordinados, baixa aceitação de mudanças na organização e superação de suas próprias emoções.

Desafios como a relação difícil com seus colaboradores do sexo masculino e (muitas vezes) feminino, a intrusão da política na vida administrativa, mudanças legislativas, gerenciamento de tempo, falta de confiança em suas habilidades gerenciais, necessidade de provar que obtiveram essa posição devido ao mérito e que têm as competências para se manter nessa posição, e o esforço para cumprir as obrigações familiares e profissionais também foram identificados por Macarie e Moldovan (2013). Acrescenta-se, também, a necessidade constante de provar que são competentes (Naff, 1994).

No estudo de Fontenelle-Mourão (2006), o apoio familiar foi apontado como essencial para que mulheres aceitassem desafios inerentes aos cargos da Administração Pública brasileira. É interessante ainda mencionar que, na amostra abrangida pelo estudo de Abreu e Meireles (2012), uma em cada quatro mulheres recusou convite para ocupar cargo mais alto em razão de incompatibilidade da nova função com a vida familiar. A priorização da qualidade de sua vida doméstica em detrimento da progressão na carreira pode manter relação com o fato de

que essas mulheres são responsáveis principais pelas tarefas domésticas (Abreu & Meireles, 2012, p.43).

A discriminação de gênero é um desafio persistente, mas é difícil de provar e de medir (OCDE, 2017b). Assim, essas pesquisas são relevantes para este estudo porque indicam que são transversais os desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar e exercer os cargos de direção, de modo que se pode inferir que o enfrentamento da desigualdade de gênero deve ser pensado também de maneira transversal nas políticas públicas. Com efeito, a adoção de uma abordagem holística e integral, em que a igualdade de gênero seja priorizada por todos os atores governamentais é defendida pela OCDE (2017b).

3 Políticas públicas e o enfrentamento do Fenômeno Teto de Vidro

Para liberar todo o potencial da força de trabalho feminina, os formuladores de políticas precisam buscar um conjunto integrado de políticas (Elborgh-Woytek, et al., 2013) que devem seguir uma abordagem de ciclo de vida e considerar as barreiras presentes em diferentes fases da vida das mulheres, que muitas vezes perdem oportunidades cruciais de mobilidade no mercado de trabalho durante os estágios iniciais de suas carreiras, que coincide com a maternidade (OCDE, 2017b).

3.1.1 Políticas de conciliação entre trabalho e família

Políticas de conciliação entre trabalho e família, divisão equitativa das responsabilidades familiares e cuidados; políticas de creches; licenças parentais e combate aos estereótipos de gênero podem permitir que mulheres tenham mais tempo para se dedicar à vida pública e ao mercado de trabalho (ONU, 1995; Banco Mundial, 2012; Elborgh-Woytek, et al., 2013; OCDE, 2017b).

Ressalta-se, entretanto, que políticas que conciliam as relações trabalho-família podem ou não ter efeitos de melhoria da equidade. Se as políticas visam apoiar mulheres a combinar mais eficientemente seus papéis como trabalhadoras e mães - como únicas responsáveis pelo cuidado - elas reforçam a tradicional divisão sexual do trabalho ao invés de promover igualdade de gênero (Blofield & Franzoni, 2015).

Assim, são sugeridas licenças parentais compartilhadas e licenças paternidade mais longas, capazes de impactar o comportamento do cuidador, inclusive quanto à partilha do trabalho doméstico e de cuidados. Além disso, se tanto a licença maternidade como a licença paternidade forem obrigatórias (como ocorre na Islândia, Noruega e Suécia) evita-se a discriminação contra mulheres e colabora na alteração de crenças implícitas sobre os cuidados (Banco Mundial, 2012).

Soma-se a isso, a importância de ampla cobertura de creches, pois os países com maior gasto público em serviços de educação infantil e educação para crianças com menos de cinco anos de idade apresentaram maiores taxas de emprego entre mães com filhos pequenos (Aguirre et al., 2012, conforme citados por Elborgh-Woytek, et al., 2013, p.18).

Quanto ao trabalho em tempo parcial, é ressaltado seu potencial de proporcionar maior flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contudo é frequentemente associado a efeitos negativos nas oportunidades de carreira (especialmente em carreiras gerenciais), ao progresso mais lento e salários mais baixos (OCDE, 2019). Desse modo, a fim de permitir um maior acesso feminino aos cargos de direção, inclusive na Administração Pública, o trabalho em tempo parcial deve tornar-se uma prática mais aceita e utilizada pela alta direção, em que ainda prevalecem os funcionários em tempo integral (Macarie & Moldovan, 2013; OCDE, 2016, 2017b).

3.1.2 A Educação e combate aos estereótipos de gênero

Altos níveis de educação se traduziram em lacunas estreitas na participação no trabalho, mesmo em países onde a participação feminina total é baixa (OCDE, 2017b) e este é um dos fatores mais significativos para avanço na carreira (Naff, 1994). Mas além da qualidade, é preciso combater a segregação de gênero na escolha de carreira, que resulta em perda de talentos tanto para o indivíduo como para a sociedade (CERI, 2015).

As percepções do que conta como vocações “masculinas” e “femininas” são formadas no início da vida e são fortemente influenciadas pelas percepções tradicionais dos papéis de gênero (Kane & Mertz, 2011, conforme citado por CERI, 2015, p. 9). A educação recebida pode conduzir ao Teto de Vidro (Macarie & Moldovan, 2013) ao incutir na mulher características menos valorizadas na sociedade (docilidade, preocupação com os outros e obediência), colocando-as em desvantagem quando demandadas a competir por cargos de liderança ou patamares de excelência profissional (Vieira, 2006, p. 360).

Em contrapartida, a educação também pode desempenhar um papel importante para garantir que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades profissionais, por meio da escolarização formal, moldando atitudes e transformando comportamentos (CERI, 2015).

O combate aos estereótipos de gênero através de políticas como o aconselhamento vocacional pode contribuir para mudança cultural e minimizar a sub-representação de meninas em áreas e profissões em que são minoria, como ciências, tecnologias, engenharias e matemática (CERI, 2015; OCDE, 2017). Tais políticas devem ser implementadas em um estágio inicial da orientação educacional dos alunos e devem incluir os pais, que desempenham um papel importante nas escolhas educacionais e de carreira de seus filhos (CERI, 2015, p. 9). Ademais, a necessidade de treinamentos acerca da perspectiva de gênero para profissionais da educação é defendida pela ONU (1995) como medida importante no combate aos estereótipos.

Além disso, é sugerido o investimento na promoção de esquemas de desenvolvimento e formação para liderança para mulheres a fim de impulsionar sua participação nos espaços de tomada de decisão, especialmente nos cargos de alta hierarquia (Elborgh-Woytek, et al., 2013; Macarie & Moldovan, 2013; CEPAL, 2017a). Com efeito, a aquisição de habilidades é um fator-chave que determina o impacto do comércio nas oportunidades econômicas de mulheres e jovens (UN-Ianwge, 2011 conforme citado por OCDE, 2018, p. 47).

3.1.3 Ações afirmativas

Políticas de ação afirmativa fundamentam-se no princípio da igualdade, que prevê tratamento igual aos iguais e tratamento desigual na medida das desigualdades, no espaço de tempo que a desigualdade subsistir (CEPAL, 2017. P.18). Elas buscam corrigir a desigualdade de gênero em espaços ocupados exclusivamente ou majoritariamente por homens por meio do apoio às carreiras das mulheres ou da prioridade dada a uma mulher sobre o homem, em igualdade de condições (CEPAL, 2017; Faniko et al., 2017). Com efeito, quanto mais masculinos os gerentes de um estabelecimento e quanto mais masculino é o setor, mais necessárias são as pressões afirmativas para que mulheres tenham a mesma chance nos empregos gerenciais (Reskin & McBrier, 2000).

Neste sentido, por volta de 2010, os países da OCDE começaram a usar ações afirmativas destinadas a atingir especificamente as mulheres no serviço público e abarcam, por exemplo, direito preferencial de ser promovida (Alemanha e Israel); preferência nos processos de seleção e/ou promoção (Áustria, Canadá, Alemanha, Coreia e Suíça); sessões informativas

para conscientizá-las das oportunidades de desenvolvimento de carreira (Bélgica, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos); programas de *coaching* para apoiá-las na obtenção de cargos de nível superior (Japão, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos); promoção de metas de gênero para promoção (Áustria, França, Japão, Coreia, Espanha e Suíça) (OCDE, 2017a, p. 36, 2017b).

A cota de gênero no nível superior da Administração Pública pode colaborar com o enfrentamento do Teto de Vidro à medida que, ao ocupar cargos de topo, mulheres podem servir de modelos e ajudar a alterar as normas sociais que impedem que outras ocupem tais posições. Ademais, podem fazer escolhas capazes de contribuir para que outras também cheguem no mesmo patamar (como optar por horário de trabalho mais flexível ou mesmo influenciar na despesa pública em tópicos que beneficiem mais as mulheres) e porque podem vir a contratar mais mulheres que seus pares do sexo masculino (Bagues & Esteve-Volart, 2010). Apesar disso, estudos evidenciam a baixa aceitação no serviço público³ de ações afirmativas, especialmente as cotas gerenciais (OCDE, 2017b; Hryniewicz & Vianna, 2018).

3.1.4 Transparência nos procedimentos seleção e promoção

A transparência dos procedimentos de nomeação e promoção é fundamental para gerar uma cultura de responsabilidade pela igualdade de gênero, justiça e inclusão (OCDE, 2017a). Essas medidas são fundamentais porque é reconhecido que os empregadores tendem a contratar e promover profissionais semelhantes a eles e ao seu sistema de valores (OCDE, 2010) e os critérios tradicionais para avaliar os funcionários em busca de progresso ocorrem com base em estereótipos e suposições sobre o comprometimento e o potencial de emprego das mulheres (Naff, 1994).

Neste sentido, estratégias que minimizam a subjetividade no recrutamento aumentam a participação de mulheres em cargos gerenciais (Reskin & McBrier, 2000), de modo que o recrutamento aberto, com publicidade dos empregos gerenciais, ou através de agências especializadas, minimizam o viés nessa fase que é considerada crítica para a exclusão ou inclusão de um(a) gestor(a) (Reskin & McBrier, 2000; Macarie & Moldovan, 2013).

Assim, garantir equilíbrio de gênero nos órgãos responsáveis pelas seleções de ocupantes de cargos de direção e posições de tomada de decisão é enfatizada como medida para promoção da equidade (ONU, 1995). Além da responsabilidade de supervisão dos recursos

³ O estudo de Faniko et al. (2017) relaciona a rejeição às cotas ao Fenômeno Abelha Rainha.

humanos e responsabilização dos decisores por suas seleções, pode ser necessária pressão externa para contrariar as forças que favorecem os recrutamentos enviesados, tais como o estabelecimento de metas para ocupação de mulheres nesses cargos, ou mesmo recompensar os principais gerentes pelo cumprimento dessas metas (Reskin & McBrier, 2000).

Por fim, salienta-se que as desigualdades nas organizações estão ligadas às desigualdades na sociedade circundante, sua política, história e cultura (Acker, 2006). Faz-se necessário, neste sentido, mudanças nas estruturas legais e políticas, melhor responsabilização e monitoramento efetivo do desempenho das organizações, enfrentar as mentalidades dos líderes e gestores e mudar as culturas institucionais que ainda incorporam preconceitos de gênero (OCDE, 2017b).

4 Metodologia

Este capítulo apresenta as opções metodológicas utilizadas para a consecução desta dissertação. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, de caráter exploratório, em uma abordagem qualitativa. O caráter exploratório se justifica por ter sido identificado pequeno volume de estudos sobre as estratégias das mulheres para romper o Teto de Vidro, especialmente na Administração Pública brasileira. Com efeito, a realização de pesquisas exploratórias se dá quando o tema abordado é pouco explorado ou é difícil formular hipóteses precisas sobre ele (Gil, 2008).

4.1 O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação como estudo de caso

Para estudo do fenômeno Teto de Vidro na Administração Pública brasileira, selecionou-se uma organização com estrutura vertical hierarquizada, em que há subordinação entre os cargos de direção, que se integram fazendo com que a estratégia chegue até a base e a base chegue até a estratégia (Ministério da Economia, 2019). Com efeito, o estudo de caso é uma opção metodológica quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001, p.32).

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), é uma autarquia⁴ vinculada ao Ministério da Educação criada em 1968. Uma autarquia caracteriza-se por ser uma “entidade autônoma, criada por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita

⁴ Criada em 1968 por lei específica (Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, e alterada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969)

próprios para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada” (Ministério da Economia, 2019, p. 23).

Considerou-se oportuno realizar o estudo de caso para analisar o Teto de Vidro no FNDE porque a Educação é considerada uma área feminizada. Com efeito, o Ministério da Educação apresentou o segundo maior percentual (47%) de mulheres em cargos hierárquicos dos níveis 4 a 6 em 2014 (Firmino, Silva & Viana, 2015). Entretanto, ao explorar a representação feminina e masculina nos cargos de direção do FNDE no mês março de 2018, verificou-se que mulheres tinham presença diminuída conforme o nível hierárquico dos cargos se elevava, suscitando o interesse em se verificar se haveria (ou não) alteração nos percentuais ao longo dos anos, conforme objetivo 2 desta pesquisa.

O FNDE tem por finalidade a captação de recursos financeiros e canalização para o financiamento de projetos de ensino e pesquisa, alimentação escolar e bolsas de estudo, observadas as diretrizes do Planejamento Nacional da Educação (Lei n.5.537, 1968; Decreto-Lei n. 872, 1969). O Anexo 1 apresenta programas e ações executados pelo FNDE.

Neste sentido, a escolha dessa organização, dentre tantas da área de Educação relaciona-se ao seu papel fundamental na execução e financiamento das principais políticas públicas do Ministério da Educação através de programas, projetos e ações educacionais, que abrangem a Educação Básica e o Ensino Superior (FNDE, 2018). Assim, o conhecimento em profundidade de alguns aspectos da organização e das suas dirigentes representa oportunidade de aprofundamento sobre a participação feminina na execução do orçamento da Educação no país, já que o organismo concentra o maior orçamento dessa área. Com efeito, entre 2010 e 2017, o orçamento gerido pela organização dobrou de valor, sendo que sua dotação para o ano de 2017 foi de R\$ 61,56 bilhões (FNDE, 2018, p. 25).

A escolha da organização para a realização da pesquisa deu-se também em virtude da disponibilidade manifestada pela instituição em colaborar com a pesquisadora através do fornecimento dos dados, documentos e acesso às entrevistadas. Neste sentido, Gil (2008, p. 35) afirma que as oportunidades oferecidas por determinadas instituições podem muitas vezes determinar a escolha de um problema de pesquisa.

4.2 O processo de recolha e tratamento dos dados

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, buscou-se fontes diversas de evidências, a saber: legislação, dados estatísticos e o discurso das entrevistadas, já que resultados provenientes de fontes distintas, a triangulação, cooperam para aumentar a credibilidade do estudo de caso (Yin, 2001). Além disso, para evitar falhas por vezes atribuídas aos estudos de caso, conforme orienta Yin (2001), foi adotado estrito rigor através do registro de todas as atividades realizadas, leitura cuidadosa e postura reflexiva diante dos dados.

Para resguardar a qualidade do estudo de caso, conforme orienta Yin (2001), as tabelas e transcrições de entrevistas foram armazenadas e, quando pertinente, incorporada (s) à dissertação. O armazenamento das informações permitiu repetidas consultas, conforme alertado pelo autor.

4.2.1 A documentação e os registros estatísticos analisados

Nesta dissertação, os dados para alcance do objetivo 1 foram obtidos a partir de pesquisa documental, que resultou na análise da Constituição Federal do Brasil, normativos elaborados pelo Poder Executivo Federal brasileiro, como leis, decretos, portarias, regimento interno e relatório de gestão do FNDE. Com efeito, a pesquisa documental pode ser feita tanto em materiais nunca analisados como naqueles que podem ser reelaborados consoante os objetivos da pesquisa (Gil 2008, p.51).

Para compreender o processo de nomeação dos cargos de direção da organização estudada, foi feito levantamento da legislação constante no Anexo 1, que regeu o processo de entre 2005 e 2019.

Consoante os objetivos da pesquisa, a legislação foi organizada em tabela conforme o ano de publicação, com registro do número e tipo (lei, decreto, portaria). Após isso, registrou-se o assunto tratado em cada documento e foram feitas observações relevantes para sua compreensão e sua relação os objetivos. O estudo da legislação foi fundamental para a compreensão do processo de nomeação para cargos de direção no Poder Executivo brasileiro e na organização estudada.

Para caracterizar os ocupantes de cargos de direção no FNDE entre 2005 e 2018, a pesquisadora contou com a colaboração do então Coordenador de Integração e Legislação de

Pessoal da organização, que extraiu os dados da fonte considerada mais adequada: o Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SIAPE.

Por opção da pesquisadora e conforme observado em outros estudos, foram extraídos os dados referentes ao mês de dezembro de cada ano.

No tratamento dos dados, foram excluídas as entradas que não compõem a mão de obra da organização, tais como os “aposentados” e “estagiários”. E, ao analisar especificamente os cargos de direção, tornou-se equivalentes as antigas FCFNDE (Funções Comissionadas do FNDE) e as atuais FCPE (Funções Comissionadas do Poder Executivo), pois foi o que se deu na legislação vigente.

Ademais, para conhecer os percursos profissionais, também foram analisados os currículos profissionais das entrevistadas. Os documentos foram solicitados às dirigentes na ocasião da realização das entrevistas e as analisadas conjuntamente com o conteúdo das entrevistas.

4.2.2 Amostra

Para o atingimento do objetivo 3, foram selecionadas, por critério de conveniência, 7 dirigentes entre as 12 mulheres ocupantes dos cargos mais altos hierarquicamente na autarquia (níveis 4 e 5) na ocasião da realização das entrevistas.

Tabela 1 - Cargos e níveis hierárquicos das participantes do estudo

Cargos e níveis hierárquicos das entrevistadas			
Nível hierárquico	Cargo	N	%
Nível 5	Diretora	2	29%
Nível 4	Coordenadora geral	5	71%
Total		7	100%

Buscou-se selecionar entrevistadas em diferentes diretorias para que diversas perspectivas fossem abarcadas, atentando à necessidade de que a amostra abrangesse o rol mais diverso de profissionais em termos de idades e vínculo de trabalho com a organização.

A amostra, composta por 58,33% da população, foi considerada satisfatória, pois se percebeu o esgotamento dos temas na fala das participantes, conforme recomenda Gil (2008).

4.2.3 As entrevistas semiestruturadas

Para conhecer o percurso profissional, estratégias utilizadas para romper o Teto de Vidro e alcançar cargos de direção e desafios enfrentados pelas dirigentes do FNDE, optou-se por entrevistas semiestruturadas, em que são feitas perguntas diretas ao entrevistado, que fala livremente, e podem ser introduzidas novas questões a fim de precisar ou aprofundar conceitos e informações (Sampieri et al., 2006, p. 381).

As entrevistas foram norteadas por um guião que foi elaborado pela pesquisadora com base nas descobertas feitas na revisão de literatura e nos objetivos da pesquisa. O roteiro sofreu ajustes após a realização de um pré-teste da entrevista, ocorrido em 06/09/2019, com uma ocupante de cargo de direção do FNDE, conforme orientam Prodanov e Freitas (2013).

O acesso às entrevistadas se deu pelo mapeamento das ocupantes de cargos de direção na autarquia, em que se evidenciou que havia um total de 12 mulheres distribuídas em postos de nível 4 e 5. O primeiro contato foi feito através de e-mail encaminhado pela pesquisadora, com explicações gerais sobre a pesquisa e convite para conceder a entrevista.

Após a manifestação de interesse em participar da pesquisa, as entrevistas foram agendadas e ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2019 nas salas de trabalho das dirigentes, com duração entre 33 minutos a 1:12h, com presença apenas da pesquisadora e da entrevistada, conforme recomendam Prodanov e Freitas (2013). As participantes consentiram que as entrevistas fossem gravadas e transcritas para análise, conforme orienta Gil (2008). Antes do início da entrevista, todas as participantes foram alertadas de que não seriam divulgadas informações capazes de revelar suas identidades.

Durante as entrevistas também foram feitas anotações relevantes para a compreensão dos assuntos e, diante de temas delicados, a pesquisadora manteve postura de neutralidade para não inibir a fala da participante e, quando necessário, foram introduzidas questões adicionais para retomar os temas principais da pesquisa (Sampieri et al., 2006). O assunto foi bem recebido pelas entrevistadas, resultando em amplo conteúdo para análise.

Para garantir o anonimato das entrevistadas e resguardar a confidencialidade das respostas, optou-se por não anexar a esta dissertação as entrevistas em sequência, mas sim as diferentes respostas dadas a cada pergunta, ordenadas numericamente de forma aleatória para que a identificação das entrevistadas não seja possível.

Para resguardar a confidencialidade e anonimato das respostas, os dados referentes às entrevistadas foram apresentados de maneira agregada. Além disso, as respostas dadas foram cuidadosamente verificadas e, quando dados pessoais capazes de identificar a (as) dirigente (s) foram referidos, optou-se por substituir o(s) elemento (s) por: [nome] /[especialidade] ou termo neutro, resguardando o sentido original da frase.

4.3 Análise de Conteúdo

Os dados levantados nas entrevistas foram submetidos à análise do conteúdo e, considerando os objetivos da pesquisa, optou-se pela análise categorial, que se baseia na hipótese de que quanto mais uma característica é importante para o locutor, mais frequentemente citada será, ou seja, essa análise consiste em calcular e comparar a frequência de certas características (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 228).

As categorias podem surgir dos dados ou serem impostas pelo pesquisador, mas sempre relacionadas com os dados (Sampieri, 2006, p. 496). Nesta pesquisa, utilizou-se o procedimento denominado “por milha” e a delimitação das categorias deu-se através da categorização progressiva (reagrupamento) dos elementos – temas - descobertos nas entrevistas (Bardin, 1977, p.119).

A categorização objetiva oferecer o conhecimento de índices invisíveis através da organização dos dados brutos, de modo que a decomposição e recomposição tem papel na correspondência entre as mensagens e a realidade implícita (Bardin, 1977, p.119). Neste sentido, a unidade de registro utilizada para a fragmentação das entrevistas e contagem frequencial foi o tema, que é “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado” (Bardin, 1977, p. 105). Com efeito, frequentemente o tema é tomado como unidade de registro para estudos de opiniões, motivações e análises de entrevistas (Bardin, 1977, p. 106). Nesta pesquisa, os temas foram levantados sempre tendo em conta o estudo das trajetórias profissionais, das estratégias para romper o Teto de Vidro e os desafios das entrevistas nos cargos de direção.

De início, conforme sugere Bardin (1977), tomou-se o teor de cada uma das sete entrevistas e procedeu-se a leitura cuidadosa, com marcação dos temas evidenciados e inserção de comentários pela pesquisadora. Em seguida, foi feita a classificação e recenseamento dos temas verbalizados pelas entrevistadas, conforme orienta Bardin (1977, p.118). Todos os

elementos evidenciados foram registrados em uma grelha e, em seguida, os elementos que se repetiam foram agrupados. Ao final, foi possível apontar a frequência (absoluta e relativa) da aparição, resultando nas categorias.

Na delimitação das categorias finais foi levado em conta as características elencadas por Bardin (1977) para que as categorias sejam consideradas boas: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e a produtividade.

5 Resultados: Estudo de Caso no FNDE

5.1 Os cargos de direção do FNDE e o processo de nomeação entre 2005 e 2019

Na atual estrutura organizacional do FNDE existe a previsão de dois tipos de dirigentes⁵: a) os ocupantes de cargos em comissão; b) e os ocupantes de funções de confiança (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). A tabela seguinte aponta diferenças e semelhanças entre cargos em comissão e funções de confiança:

Tabela 2 - Características dos cargos de direção existentes no FNDE

Cargos de Direção existentes no FNDE		
	Cargos em comissão de direção ou chefia	Funções de confiança de direção ou chefia
Diferença	Serão preenchidos conforme critério da autoridade superior, ressalvados os percentuais mínimos ⁶ de cargos que obrigatoriamente serão ocupados por servidores públicos de carreira.	Exercidas <u>exclusivamente</u> por servidores públicos de carreira, que ingressaram no setor público por meio de concurso público e ocupam cargo efetivo.
	No FNDE há cargos em comissão nos níveis 1 a 6	No FNDE há funções de confiança nos níveis 1, 2 e 3
Semelhanças	Seu provimento <u>dispensa</u> concurso público.	
	Criados por lei para o exercício das atribuições de direção e chefia.	
	São vocacionadas à ocupação em caráter transitório, por <u>pessoas de confiança da autoridade</u> competente para preenchê-los.	
	O ocupante pode ser <i>exonerado livremente e a qualquer momento</i> .	
	Podem ter cargos em comissão ou funções de confiança subordinadas a eles.	
	Os titulares <i>podem ter substitutos</i> previamente nomeados, que exercem as atividades do titular em casos de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares.	
	Os ocupantes de cargos de estão submetidos <u>ao regime de integral dedicação ao serviço</u> , de modo que os ocupantes podem ser convocados sempre que houver interesse da Administração.	

Fonte: Elaboração própria com base em Ministério da Economia (2019) e Lei n. 8.112 (1990)

Conforme tabela 2, a principal diferença entre Cargos em Comissão e Funções de Confiança assenta no fato de que estas últimas podem ser ocupadas somente por servidores

⁵ Decreto n. 9.007, de 20 de março de 2017

⁶ Decreto n. 5. 497 (2005) e Decreto n. 9. 021 (2017)

públicos de carreira⁷, ao passo que os Cargos em Comissão não possuem essa exclusividade e podem ser ocupados por profissionais que atendam aos critérios da autoridade competente para nomeação⁸, ou seja, podem ser servidores públicos ou não.

Os cargos em comissão possuem 6 níveis de hierarquia crescente, enquanto só há funções de confiança nos níveis 1, 2 e 3 no FNDE. De acordo com o Decreto n. 9.007, de 20 de março de 2017, que aprovou a atual estrutura regimental do FNDE, o presidente do FNDE, ocupa o posto mais alto (nível 6); seguido dos diretores e Procurador Chefe (nível 5); coordenadores-gerais e Auditor chefe (nível 4); coordenadores (nível 3); chefes de divisão (nível 2) e chefes de serviço (nível 1). As atribuições dos dirigentes constam no anexo 1.

Desde sua criação, três mulheres ocuparam a presidência da autarquia, são elas: Ecilda Ramos de Souza, entre 22/11/1966 e 25/3/1985; Margarida de Oliveira Cantarelli, entre 21/8/1992 e 11/9/1992 e Mônica Messenberg Guimarães, entre 23/3/1998 e 6/1/2003; enquanto os homens somam 24 ocupações do cargo mais alto da hierarquia da instituição até setembro de 2019 (FNDE, 2019).

Não existem concursos públicos para a seleção de dirigentes no FNDE e os profissionais tornam-se dirigentes por meio de indicação, assim como ocorre em toda a Administração Pública Federal brasileira (Ministério da Economia, 2019). A indicação obedece a critérios próprios das autoridades que selecionam/ nomeiam, por isso os cargos de direção (funções de confiança e cargos em comissão) são costumeiramente referidos como “cargos de confiança” (Ministério da Economia, 2019, p. 41).

De acordo com o Decreto n. 9.007, de 20 de março de 2017, que aprovou a atual estrutura regimental do FNDE, os únicos cargos de direção do FNDE com previsão explícita na legislação sobre a autoridade competente para indicar o ocupante (ou validar a indicação) são os seguintes:⁹:

- Presidente do FNDE: indicado pelo Ministro de Estado da Educação
- Procurador Chefe (nível 5): indicado pelo Advogado-Geral da União

⁷ É preciso prévia aprovação em concurso público para ocupar cargo efetivo (Ministério da Economia, 2019).

⁸ Decreto n. 5. 497 (2005) e Decreto n. 9. 021 (2017) desses cargos que obrigatoriamente serão ocupados por servidores das carreiras públicas, a saber: Decreto n. 5. 497 (2005) e Decreto n. 9. 021 (2017).

- Auditor Chefe (nível 4): a nomeação é precedida de aprovação pelo Conselho Deliberativo e submetida pelo Presidente do FNDE à aprovação do Ministro de Estado da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

Após a indicação, os postulantes aos cargos de nível 3, 4, 5 e 6 são submetidos à “apreciação prévia” feita pela Casa Civil da Presidência da República¹⁰. Salienta-se que não se trata de recrutamento e seleção desses profissionais, mas de mecanismo para evitar, por exemplo, que indivíduos com óbices jurídicos sejam nomeados. A legislação não explicita se há algum tipo de filtro “político” nessa avaliação prévia.

Quanto à nomeação de fato, ou seja, a publicação dos atos no Diário Oficial da União, verificou-se que o cargo de nível 6 (presidente do FNDE) é nomeado pelo Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República¹¹. Em 2019, com a publicação do Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019, a nomeação dos cargos de nível 5 do FNDE, que anteriormente eram nomeados pelo Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, passou a ser competência do Ministro de Estado da Educação, juntamente com os cargos de nível 4. Compete ao (à) presidente do FNDE a nomeação dos ocupantes dos cargos de direção níveis 1, 2 e 3.

É interessante citar que foi publicado Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019, com proposta de critérios e perfil profissional exigidos para a ocupação dos cargos em comissão e funções de confiança, conforme quadro constante no anexo 1. O Decreto faculta à autoridade responsável pela nomeação¹² a possibilidade de realização de processo seletivo para a ocupação dos cargos de direção, contudo a escolha final do ocupante permanece sob a responsabilidade daquela autoridade, pois o desempenho alcançado pelo candidato ao cargo não gera direito à nomeação, conforme previsão do artigo 7º. Além disso, é permitida a dispensa dos critérios por parte da autoridade responsável pela nomeação.

¹⁰ Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003; Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016 e Decreto nº 9.794, de 14 de maio de 2019

¹¹ Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003.

¹² Note-se que o presidente do FNDE possui competência para nomear cargos de direção níveis 1, 2 e 3, ou seja, não é competente para estabelecer processo seletivo para os cargos de maior hierarquia (níveis 4, 5 e 6), nomeados externamente pelo Ministério da Educação e pela Casa Civil da Presidência da República.

5.2 Caraterização dos dirigentes de 2005 a 2018

Para caracterizar os ocupantes dos cargos de direção do FNDE, conforme previsto no objetivo específico 2 desta dissertação, foram analisados dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Pessoal- SIAPE, referentes ao período de 2005 a 2018. Os dados analisados referem-se ao mês de dezembro de cada ano.

Como a contagem deu-se ano a ano, não se avaliou nominalmente o ocupante de cada cargo em cada ano, mas sim as informações globais dos ocupantes em cada entrada.

5.2.1.1 Distribuição dos dirigentes por sexo

Entre 2005 e 2018, o total de entradas registradas no SIAPE referentes aos cargos de direção evidencia que os níveis mais altos (6, 5 e 4) foram, total ou majoritariamente, ocupados por profissionais do sexo masculino, enquanto nos cargos mais baixos, níveis 3, 2 e 1, as profissionais do sexo feminino são maioria, conforme a tabela a seguir.

Tabela 3 – Percentuais de ocupação de Homens e mulheres em cargos de direção do FNDE entre 2005 e 2018

Ano	Níveis dos cargos de direção											
	Nível 6		Nível 5		Nível 4		Nível 3		Nível 2		Nível 1	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
2005	100%	0%	100%	0%	58%	42%	39%	61%	43%	57%	22%	78%
2006	100%	0%	100%	0%	53%	47%	39%	61%	39%	61%	20%	80%
2007	100%	0%	67%	33%	45%	55%	41%	59%	37%	63%	33%	67%
2008	100%	0%	83%	17%	57%	43%	47%	53%	42%	58%	18%	82%
2009	100%	0%	83%	17%	55%	45%	45%	55%	44%	56%	27%	73%
2010	100%	0%	83%	17%	52%	48%	44%	56%	50%	50%	18%	82%
2011	100%	0%	67%	33%	62%	38%	41%	59%	55%	45%	33%	67%
2012	100%	0%	43%	57%	52%	48%	50%	50%	50%	50%	26%	74%
2013	100%	0%	43%	57%	59%	41%	50%	50%	48%	52%	26%	74%
2014	100%	0%	29%	71%	66%	34%	49%	51%	46%	54%	32%	68%
2015	100%	0%	25%	75%	48%	52%	46%	54%	43%	57%	30%	70%
2016	100%	0%	86%	14%	54%	46%	51%	49%	49%	51%	35%	65%
2017	100%	0%	86%	14%	59%	41%	46%	54%	60%	40%	44%	56%
2018	100%	0%	86%	14%	60%	40%	54%	46%	52%	48%	48%	52%
Total Geral	100%	0%	68%	32%	56%	44%	47%	53%	48%	52%	32%	68%

Fonte: elaboração própria a partir de dados extraídos do SIAP

Conforme é possível observar na tabela 4, entre 2005 e 2018, somente profissionais do sexo masculino ocuparam o cargo de nível 6 do FNDE (presidência do FNDE). Os profissionais do sexo masculino também somaram a maioria das entradas nos postos dos níveis 5 e 4 no período analisado nesta pesquisa.

O cargo de nível 5 foi o mais alto ocupado por mulheres entre 2005 e 2018 no FNDE. Salienta-se, contudo que em 8 dos 14 anos analisados as mulheres ocuparam menos de 20% dos cargos desse nível, que foram 100% ocupados por homens em 2005 e 2006. Conforme tabela 4, entre os anos de 2012 e 2015, mulheres ocuparam a maioria dos cargos de nível 5, sendo que em 2015 a ocupação foi de 75%.

No nível 4, os homens ocuparam, em média, 56% dos cargos e as mulheres 44%. Verifica-se que não houve anos sem representação feminina, mas mulheres foram maioria nesse nível apenas em 2007 e 2015, com 55% e 52% de representação, respectivamente.

Nos níveis 3 e 2 as mulheres têm uma ligeira vantagem na representação média e ocuparam a maioria dos cargos de nível 3 em 10 dos 14 anos analisados neste estudo; e a maioria dos cargos nível 2 em 9 dos 14 anos analisados.

No nível 1, o cargo de menor hierarquia, verifica-se que a ocupação feminina é, em média, de 68% contra 32% de representação masculina. A análise ano a ano confirma a sub-representação masculina nesse nível, mas aponta que desde 2016 o número de homens nesse nível de cargo vem aumentando e chegou a 48% em 2018.

5.2.1.2 *Tipo de vínculo dos dirigentes com a Administração Pública*

Em relação ao tipo de vínculo com a Administração Pública, buscou-se verificar se os dirigentes pertenciam aos quadros permanentes do FNDE¹³, aos quadros permanentes de outros órgãos da Administração Pública ou se não possuíam vínculo com a Administração Pública, ou seja, ocupavam exclusivamente o cargo de direção. A tabela a seguir apresenta essas informações.

¹³ Servidor (a) do FNDE: aprovado (a) em concurso público de provas ou de provas e títulos específico das carreiras do FNDE ou pertencentes ao Plano Especial de Cargos do FNDE (nos termos da lei 11.357, de 19 de outubro de 2006).

Tabela 4 - Tipo de vínculo dos dirigentes do FNDE com a Administração Pública entre 2005 e 2018

		Níveis dos cargos de direção					
Sexo	Tipo de Vínculo	Nível 6	Nível 5	Nível 4	Nível 3	Nível 2	Nível 1
Mulheres	Sem Vínculo	0%	12%	11%	8%	3%	15%
Homens	Sem Vínculo	38%	16%	17%	4%	6%	1%
Mulheres	Servidora do FNDE	0%	8%	17%	42%	46%	47%
Homens	Servidor do FNDE	15%	27%	15%	38%	37%	28%
Mulheres	Servidora Externa	0%	12%	16%	3%	3%	6%
Homens	Servidor Externo	46%	24%	24%	4%	6%	3%
Total Geral		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados extraídos do SIAPE

Conforme tabela 5, os servidores públicos externos do sexo masculino, ou seja, pertencentes a outras carreiras da Administração Pública brasileira, ocuparam a maioria dos cargos nível 6 (46%), seguidos dos dirigentes sem vínculo com a Administração Pública (38%) e de servidor da carreira do FNDE (15%). Conforme já mencionado, nenhuma mulher ocupou o cargo de nível 6 no período analisado.

Os servidores do FNDE do sexo masculino ocuparam a maioria dos cargos de nível 5 (27%), seguidos dos servidores externos do sexo masculino (24%) e dos profissionais sem vínculo com a Administração Pública (16%). Tanto servidoras de outras carreiras públicas do sexo feminino como profissionais do sexo feminino sem vínculo com a Administração pública ocuparam, cada grupo, o percentual de 12% dos cargos nível 5. Ressalta-se que as servidoras do FNDE tiveram a menor representação entre os dirigentes de nível 5 no período analisado, com 8% de ocupação.

No nível 4, os homens servidores públicos externos, ou seja, de outras carreiras públicas, ocuparam a maioria dos cargos (24%). Seguidos das mulheres servidoras do FNDE (17%) e profissionais sem vínculo também com 17% de representação. Em seguida, tem se mulheres servidoras de outras carreiras públicas, com ocupação de 16% dos cargos nível 4; e 15% de representação dos servidores da carreira do FNDE do sexo masculino. O grupo menor representado são as profissionais sem vínculo com a Administração Pública, que somaram 11% da ocupação dos cargos.

Os cargos de direção de nível 1, 2 e 3 foram majoritariamente ocupados por mulheres servidoras da carreira do FNDE, seguidas dos homens servidores da carreira do FNDE.

5.2.1.3 Número de dependentes dos dirigentes

A quantidade de dependentes¹⁴ dos dirigentes é relevante para este estudo porque pode indicar demanda por trabalho de assistência por parte dos profissionais e\ou corroborar estereótipos daqueles que “selecionam” os dirigentes, no sentido de preferir uma profissional do sexo feminino pela pressuposição de que se ausentará do trabalho para cumprir tarefas de cuidadora no âmbito familiar.

Nesta análise¹⁵ tomou-se separadamente mulheres e homens para verificar se há diferença entre cada grupo. Para se chegar aos percentuais expostos nas duas tabelas a seguir, distribuiu-se todas as entradas associadas a cargos de direção e número de dependentes, nos dirigentes femininos e masculinos. Os números exatos estão expostos no anexo 2.

Tabela 5 – Distribuição percentual dos dirigentes femininos por número de dependentes e nível do cargo no período entre 2005 e 2017

Mulheres	Número de dependentes				Total de entradas analisadas
Nível de cargo	0 dependentes	1 dependentes	2 dependentes	3 dependentes	
Nível 5	71%	11%	7%	11%	100%
Nível 4	66%	14%	14%	6%	100%
Nível 3	44%	26%	24%	6%	100%
Nível 2	50%	32%	13%	4%	100%
Nível 1	68%	17%	5%	10%	100%
Total Mulheres	54%	24%	15%	6%	100%

¹⁴Art. 197 da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990: Parágrafo único. Consideram-se dependentes econômicos para efeito de percepção do salário-família: I - o cônjuge ou companheiro e os filhos, inclusive os enteados até 21 (vinte e um) anos de idade ou, se estudante, até 24 (vinte e quatro) anos ou, se inválido, de qualquer idade; II - o menor de 21 (vinte e um) anos que, mediante autorização judicial, viver na companhia e às expensas do servidor, ou do inativo; III - a mãe e o pai sem economia própria.

¹⁵ A análise desse tópico abarca o período de 2005 a 2017 porque a coluna com o número de dependentes no ano de 2018 foi apresentada em branco nos dados extraídos do SIAPE.

Tabela 6 – Distribuição percentual dos dirigentes masculinos por número de dependentes e nível do cargo no período entre 2005 e 2017

Homens	Número de dependentes				Total de entradas analisadas
Nível de cargo	0 dependentes	1 dependentes	2 dependentes	3 dependentes	
Nível 6	46%	15%	0%	38%	100%
Nível 5	54%	18%	16%	13%	100%
Nível 4	66%	16%	9%	9%	100%
Nível 3	48%	21%	15%	16%	100%
Nível 2	40%	20%	22%	18%	100%
Nível 1	33%	39%	10%	17%	100%
Total Homens	48%	21%	16%	15%	100%
Total Geral	51%	23%	15%	11%	100%

Fonte: elaboração própria a partir de dados extraídos do SIAPE

Conforme tabela 6, a maioria (51%) dos dirigentes do FNDE no período não tinham dependentes em seu assentamento funcional.

Entre as mulheres que ocuparam cargos de direção no período analisado, 54% não possuíam dependentes. Entre os dirigentes do sexo masculino, o percentual de profissionais sem dependentes é de 48%.

Os percentuais de mulheres dirigentes sem dependentes são superiores nos níveis hierárquicos 1, 2, 4 e 5. Pode ver-se também que 71% das mulheres que ocuparam cargos de nível 5 não possuíam dependentes, enquanto o percentual foi de 54% entre os homens no mesmo nível hierárquico.

Ao comparar os grupos de dirigentes do sexo feminino e masculino no nível 5 com 1, 2 ou 3 dependentes, verificamos que os percentuais masculinos são ligeiramente maiores. No nível 4, apenas as profissionais do sexo feminino são maioria a declarar 2 dependentes. Quanto aos profissionais com 3 dependentes, verifica-se que os homens são maioria em todos os níveis hierárquicos.

5.3 Estratégias das dirigentes do FNDE para romper o Teto de vidro

5.3.1 Caracterização pessoal das entrevistadas

A caracterização das entrevistadas se deu com base no conteúdo dos seus currículos e no conteúdo das entrevistas, nomeadamente no questionário de caracterização aplicado após as entrevistas e constante no anexo 3.

Tabela 7- Caracterização Sociodemográfica das dirigentes entrevistadas

Caracterização das entrevistadas		
Faixa etária	N	%
37-40	3	43%
41-44	3	43%
45-49	1	14%
Total	7	100%
Estado civil		
Casada	6	86%
Divorciada	1	14%
Total	7	100%
Número de filhos		
1 filho	3	43%
2 a 3 filhos	4	57%
Total	7	100%
Tipo de vínculo		
Servidora do FNDE	4	57%
Servidora de outros órgãos da Administração Pública	2	29%
Sem vínculo (ocupa exclusivamente o cargo de direção)	1	14%
Total	7	100%

Fonte: elaboração própria a partir de dados obtidos nas entrevistas

Conforme tabela acima, as sete dirigentes entrevistadas têm entre 37 e 49 anos, seis são casadas e uma é divorciada. Três entrevistadas têm 1 filho e quatro delas têm de 2 a 3 filhos. Quatro entrevistadas pertencem à carreira do FNDE, duas pertencem a outras carreiras da Administração Pública e uma ocupa exclusivamente o cargo de direção no FNDE.

Em termos de habilitações académicas, verificou-se que os cursos de graduação das dirigentes têm maior concentração (42%) na área de Ciências Sociais Aplicadas, e que uma das dirigentes possui duas graduações. Há graduadas nas áreas de Ciências Humanas, Exatas e Biológicas. Nenhuma das entrevistadas graduou-se em Administração Pública, conforme tabela seguinte:

Tabela 8 - Área da formação académica das dirigentes entrevistadas

Habilitações Acadêmicas										
	Área do conhecimnto	Graduação	Instituição	Pública/ privada	Pós-graduação	Instituição	Pública/pri vada	Mestrado	Instituição	Pública/ privada
1	Ciências Humanas	Letras	UNB	pública	Políticas públicas	UNB	pública			
2	Ciências Biológicas	Fonoaudiologia	UFRJ	pública	Gestão pública	UCB	privada			
3	Ciências Exatas	Analista de Tecnologia da Informação	UNIEURO	privada	Gestão de Políticas Públicas	IMP	privada			
4	Ciências Sociais Aplicadas	Economia	UNICEUB	privada	Gestão Financeira.	UCB	privada	Administraçã o Pública	UNB	pública
5	Ciências Sociais Aplicadas	Direito	UFAL	pública	Direito Tributário e Finanças Públicas	IDP	privada			
6	Ciências Humanas	Pedagogia	UFRJ	pública	Direito civil	AVM Integrada	privada	Ciência Política	UNIFA	pública
	Ciências Sociais Aplicadas	Direto	Faculdades São José	privada						
7	Ciências exatas	Engenharia Mecânica	UCB	privada	Gestão Estratégica e Governança de Tecnologia da Informação	FGV	privada			
Área do conhecimento predominante: 42% Ciências Sociais Aplicadas			50% instituições públicas		71% das dirigentes têm pós-graduação ou mestrado em Administração Pública (ou área afim)					
			50% instituições privadas							

Fonte: Elaboração própria a partir dos currículos das entrevistadas

Conforme tabela 8, as sete entrevistadas são pós-graduadas e duas possuem também o grau de mestre. Seis entre os 9 dos cursos de pós-graduação e/ou mestrado concluídos são em Administração Pública ou áreas afins.

5.3.2 Os trajetos profissionais rumo aos cargos mais altos das carreiras e (auto) formação como dirigente

A Administração Pública foi o primeiro empregador de 4 entre 7 entrevistadas e 3 iniciaram sua vida profissional na iniciativa privada. **O FNDE é a organização em que 5 entrevistadas atuaram por mais tempo.**

“Eu nunca tinha trabalhado, só tinha feito estágio, nunca tinha trabalhado na área administrativa” (Dirigente de nível 4)

Cinco entrevistadas declararam que, ao iniciar a vida profissional, não possuíam intenção de alcançar cargos de direção e 2 mencionaram que tinham pretensão de ocupar postos de gestão. A Administração Pública (FNDE, prefeitura municipal e outro órgão público) foi onde 6 das 7 entrevistadas ocuparam os primeiros cargos de direção de suas carreiras, sendo que 4 entrevistadas ocuparam o primeiro cargo de direção FNDE.

“Quando eu comecei a minha vida profissional eu não pensava que eu ia chegar tão longe” (Dirigente sem vínculo com a Administração Pública)

A primeira experiência de 4 entrevistadas como dirigente na Administração Pública decorreu da atuação como substituta eventual do titular do cargo de direção e outras 3 entrevistadas ocuparam os primeiros cargos de direção porque foram convidadas. Nos cargos atuais, entretanto, a maioria ingressou por convite. Ressalta-se que apenas uma entrevistada ocupou cargo de direção superior hierarquicamente ao atual no passado.

Antes de ocupar o cargo atual, 4 entrevistadas trabalharam em 2 instituições, 2 entrevistadas atuaram em 4 instituições e uma delas conta com experiência em uma única instituição, ou seja, mesmo as dirigentes que iniciaram sua vida profissional diretamente no FNDE, em algum momento de sua (s) carreiras, atuaram em organização externa, contudo os trajetos de 5 entrevistadas marcam-se pela permanência em uma mesma área de atuação por longo tempo. A permanência por longo período na mesma área de atuação é evidenciada especialmente entre as entrevistadas que possuem vínculo com a Administração Pública (servidoras do FNDE e de outros órgãos), que relataram não perceber que a carreira é muito diversificada.

“(…) desde que eu entrei(…) eu fui para área de Tecnologia da Informação e ali eu passei a minha vida toda (Dirigente, servidora de outro órgão da Administração Pública)

A permanência na mesma área de atuação e a consolidação da carreira em uma (ou poucas) instituições contribuiu para o acúmulo de conhecimento técnico (não se restringindo à área de gestão), importante para o crescimento profissional, conforme ressaltado pelas 7 entrevistadas e exemplificado a seguir:

“Para isso, tem alguns pilares: a parte técnica, ou seja, conhecimento do dia a dia, (...) você tem que conhecer todo o processo da base até o nível mais alto de gestão.” (Dirigente nível 5, pós-graduada)

Ainda relativamente aos conhecimentos, 4 entrevistadas apontaram que as habilitações acadêmicas cooperaram para o alcance dos cargos e 3 dirigentes declararam considerar que a área de formação não foi um diferencial para ocupação do cargo atual. Uma entrevistada declarou que formações mais ligadas à execução das tarefas do cotidiano impactam mais o crescimento profissional que estudos acadêmicos, conforme trecho seguinte:

“Formações menores para mim foram mais importantes do que eu me dedicar aos estudos acadêmicos, eu alcancei esse cargo sem esses títulos e acredito que ter ou não ter um mestrado ou doutorado não é determinante para nomeação em cargo desse nível.” (Dirigente nível 5, pós-graduada)

Além disso, ter visão global da instituição, não se restringindo ao conhecimento exigido

por sua área de trabalho foi salientado por 4 das entrevistadas, ou seja, é preciso uma visão estratégica.

“Eu vou fazer 11 anos no FNDE (...) eu passei por todos os níveis dos cargos de gestão do órgão e foi exatamente todo esse período de experiência que me trouxe ao cargo de Gestão de nº 5; devido ao conhecimento que eu tenho das áreas, dos programas,” (Dirigente nível 5)

Os relatos das entrevistadas revelaram que sua formação como dirigente se deu ao longo da trajetória profissional, com ganho de experiência na ocupação de cargos de menor hierarquia e acúmulo de experiência.

As 7 entrevistadas ocuparam cargos mais baixos hierarquicamente antes de ocupar o cargo atual. Uma das entrevistadas menciona que a ocupação de cargos com níveis hierárquicos mais baixos é essencial para o alcance dos cargos mais altos, conforme explicitado no trecho seguinte:

“Para isso, tem alguns pilares: a parte técnica, ou seja, conhecimento do dia a dia, e a parte de crescimento contínuo e avanço gradativo. Nos cargos de direção, eu acho que isso é essencial, pois não consigo visualizar uma pessoa que entra como um técnico em órgão e em dois ou três meses torna-se diretor.” (Dirigente nível 5)

Entrevistadas mencionam que aprenderam e amadureceram como profissionais e dirigentes ao longo do trajeto profissional, tornando-se mais seguras e autoconfiantes, conforme ilustrado pelo trecho seguinte:

“Na verdade, eu fui aprendendo a ser gestora com o passar do tempo, então quando assumi este cargo eu já tinha maturidade para vários aspectos da área de gestão.” (Dirigente nível 5)

Além da expertise técnica adquirida pela permanência na área, 3 entrevistadas relataram que o cuidado com sua reputação ao longo da carreira contribuiu para alcance dos cargos atuais, conforme ilustrado a seguir:

“Mas essa fama de ser certinha, eu acho que ela foi importante também, sabe? Eu acho que às vezes você fica ali, as pessoas até dizem “você é burocrática, dificulta as coisas”, mas você tem que manter essa postura até o fim, não pode abrir mão do que é certo. Eu acho que isso também foi importante.” (Dirigente nível 5)

A ocupação dos cargos de menor hierarquia não assegura, contudo, que a dirigente será promovida aos níveis mais altos, como se depreende do relato seguinte, em que uma das entrevistadas mencionou a dispensa do cargo de nível 3 e, em sua apreciação, a motivação seria a preferência do superior hierárquico por profissional do sexo masculino.

“(...) eu comecei no cargo nível 1, um pouco depois, eu recebi o convite para ir para coordenação

(nível 3) e ali eu fui ficando vários anos, foram mais de 10 anos até a hora que meu chefe resolveu... aí assim, vou falar diretamente mesmo uma coisa que eu não falo para ninguém, mas aqui cabe: ele queria um homem para assumir lá, entendeu?” (Dirigente de nível 5)

5.3.2.1 *Histórico profissional que comprova aptidão ao cargo de direção*

O conteúdo das entrevistas relevou que o legado de sucesso, os resultados alcançados em outros cargos e projetos realizados pelas profissionais servem de sustentação para a indicação aos cargos de direção, ou seja, comprovar, pelo histórico profissional, aptidão para ocupar cargo de maior hierarquia impactou positivamente as carreiras das entrevistadas.

Seis entrevistadas mencionaram a entrega de resultados que tornaram sua competência reconhecida, ou seja, deixaram um legado de sucesso nas áreas em que atuaram. 5 entrevistadas mencionaram que encabeçar e ter êxito em projetos desafiantes contribuiu para o crescimento profissional:

“Deixar um legado para mim é muito importante (...)Eu sempre consegui ficar um bom tempo e deixar os resultados.” (Dirigente nível 5)

“Esse projeto me trouxe visibilidade” (Dirigente nível 4)

Três entrevistadas ressaltaram que, por motivos de afastamentos dos titulares dos cargos, atuaram como substitutas por longo período antes de ocupar o cargo de direção como titular. Nestes casos, há o acúmulo das obrigações que possuem e as atribuições dos cargos que exercem na condição de chefe substituta. Essa substituição por longo período pode funcionar como um teste ou mesmo como uma oportunidade de comprovação da capacidade para ocupar o cargo de maior hierarquia.

“(...) posteriormente comecei a substituir um cargo de nível 3, porque meu chefe não estava bem, era uma pessoa já perto de aposentar. Então eu acabei assumindo como substituta, mas acumulando toda a atribuição do cargo nível 1 (...) Em seguida, eu assumi o cargo nível 3” (Dirigente nível 4)

Três entrevistadas mencionaram que ser convidada para assumir cargo em outra área, ou a manifestação de interesse em sair do setor resultaram em convite para ocupar cargos de direção. Uma entrevistada relatou se inspirar em outra dirigente que se utilizou da possibilidade de saída da organização para negociar com sua chefia e receber oportunidades de crescimento nos cargos de direção, corroborando o entendimento de que oportunidades externas podem promover o reconhecimento das profissionais no FNDE:

“Às vezes acontece isso, você só é reconhecido quando você sai, né? Quando avisei para meu chefe que queria sair, ele já me ofereceu um cargo.” (Dirigente nível 5)

Cinco entrevistadas passaram a ocupar os cargos de direção em momentos de mudanças de governo ou gestão. Isso pode indicar que, em momentos de ruptura de gestão, é feita a opção pela expertise técnica e conhecimento acumulado detidos pelas mulheres devido à longa permanência nas áreas e domínio técnico dos processos, conforme trecho seguinte:

“Surgiu um diretor novo e a gente trabalhava numa área extremamente técnica e eu acho que ele percebeu que não teria segurança de colocar uma outra pessoa que não tivesse conhecimento técnico, eu era substituta e acabei ficando como coordenadora geral nesse cenário.” (Dirigente nível 5, pós-graduada)

5.3.2.2 Relações e inspiração profissional em outros dirigentes

Relações construídas ao longo da carreira impactaram no crescimento profissional e no alcance do cargo de direção atualmente ocupado. As relações podem resultar em indicações, mas impactam também de outras maneiras, como o engajamento da equipe subordinada no alcance das metas estabelecidas pela dirigente.

As 7 entrevistadas mencionaram que, direta ou indiretamente, a rede de relacionamentos com ex chefes e ex colegas contribuiu para seu crescimento profissional. Seis delas informaram que houve indicação de seu nome ao(s) cargo(s) ou que foi(ram) convidada(s) por terceiros e não necessariamente pelo dirigente ao qual a profissional mantém subordinação. Uma das dirigentes mencionou que foi convidada diretamente pelo superior hierárquico, que pertencia à sua rede de relacionamentos.

“O profissional que me trouxe para cá (...) foi um colega de turma de mestrado. (Dirigente nível 4)

Duas entrevistadas mencionaram que foram indicadas por pessoas que elas não conheciam, mas que eram conhecedoras de sua competência e compatibilidade com o cargo devido seu histórico profissional, conforme se percebe nos trechos seguintes:

“(...) a pessoa que me recrutou não me conhecia pessoalmente, mas recebeu meu nome de mais de uma pessoa para a indicação (Dirigente nível 5)

Cinco entrevistadas ressaltaram que o apoio e dedicação de equipes subordinadas é fundamental para o alcance dos cargos, pois os bons resultados impactam positivamente sua carreira.

“A qualidade da equipe é determinante para o crescimento do gestor” (Dirigente nível 5)

As relações também impactaram as carreiras das entrevistadas à medida que tomaram outros profissionais como exemplos e inspirações, conforme mencionado por 7 entrevistadas, a exemplo do trecho seguinte:

“A gente ia para uma reunião, aí ele falava alguma coisa no meio da reunião com fornecedor, com quem quer que fosse. Quando a pessoa saía, eu falava: nossa, eu até achava que era isso, mas eu não tinha certeza. Aí ele falava assim para mim: eu também não! Mas ele falava numa segurança, isso foi entrando em mim; eu falei: é isso!” (Dirigente nível 4,)

A inspiração em outras mulheres dirigentes também foi evidenciada. Uma entrevistada mencionou inspirar-se na postura de coragem de outra dirigente, que explicitou ao superior hierárquico desejar crescimento profissional. Além disso, salientou que sentia afinidade por perceber que a dirigente superior também possuía obrigações familiares como ela, e isso a fazia perceber os cargos de direção como algo possível.

“Então essas mulheres marcaram muito como pessoas (...) porque você espelha de igual para igual, mesmo com a diferença hierárquica. Aí você fala: é possível! Ela tá indo para casa, ela vai cuidar do filho, ela tem um marido esperando, então isso me aproximou muito, essas mulheres fizeram a diferença.” (Dirigente nível 4)

Outra entrevistada se inspirou em dirigentes que tinham o rigor nos procedimentos como característica e que faziam tudo “certinho”:

“(…) duas mulheres, principalmente. Foram duas ex-chefes (...) que me inspiravam; as duas também têm essa característica de fazer tudo muito certinho, né? “ (Dirigente nível 5)

5.3.3 Estratégias para se manter no cargo e\ou alcançar cargo mais alto hierarquicamente

Após nomeadas, as entrevistadas revelaram adotar estratégias para reafirmar sua compatibilidade com os cargos. Três entrevistadas afirmaram que, como dirigentes, buscam fazer mais do que aquilo que é exigido pelo cargo ocupado e 4 afirmaram que se antecipam às demandas de trabalho e buscam ter as respostas antes que as perguntas sejam feitas.

“Eu gosto muito de trabalhar com metas ousadas. Entregar as metas estabelecidas e entregar acima do planejado é melhor ainda “(Dirigente nível 5)

Isso pode estar relacionado à percepção de que há menor tolerância quando não possuem informação precisa e fundamentada, fato que parece não ocorrer com pares do sexo masculino.

“As entregas de outras diretorias podem ser, por exemplo, "eu vou verificar e envio depois por e-mail"; são entregas mais voláteis, mais superficiais, as minhas entregas são: “quais são os

números? Onde é que está? Você não trouxe?”. Então são cobranças mais incisivas, isso não é de agora não, é desde sempre. Foi sempre assim ao longo do meu caminho profissional, eu sempre percebi isso.” (Dirigente nível 5)

Evidenciou-se também a adoção de posturas e comportamentos considerados favoráveis pelas entrevistadas. Cinco entrevistadas apontaram que é preciso ser adaptativa às necessidades do cargo e 2 das dirigentes salientaram a capacidade que têm de realizar tarefas com primazia, ainda que não concordem ideologicamente com a decisão, conforme trecho exemplificativo a seguir:

“Sempre falo que só não cumprirei uma ordem de um superior, se for ilegal, se for coisa errada; mas fora isso, eu não preciso concordar. E aí você assimila aquilo e você vai fazer o melhor, sempre buscando o resultado.” (Dirigente nível 5)

Ter autoconfiança, assertividade e não se deixar intimidar para que possa exercer suas funções de dirigente foi mencionado por 5 entrevistadas. Além disso, 5 entrevistadas afirmaram que é preciso ser firme sem ser agressiva, evitando, assim, atritos diante de embates, conforme exemplos seguintes:

“Então se a mulher não acreditar no seu próprio potencial, ela pode recusar propostas. Eu imagino que isso intimida muitas mulheres, a autoconfiança, assim, é um fator determinante.” (Dirigente nível 5)

“O jeito da gente lidar com isso é: primeiro, não se sentir agredida e segundo é saber se impor. É uma linha tênue entre a agressividade e a assertividade” (Dirigente nível 4)

Quatro entrevistadas afirmaram que alinhamento e harmonia com os superiores hierárquicos é de fundamental importância para seu trabalho como dirigente, ou seja, é preciso que o critério “confiança” seja preenchido e, em oposição, a falta de apoio dos superiores é um obstáculo.

“Então são essas duas coisas: a confiança de quem te convida e o conhecimento técnico que são diferenciais.” (Dirigente nível 5)

“Então a falta de apoio de superiores é um obstáculo.” (Dirigente nível 4)

5.3.4 Desafios e obstáculos à atuação como dirigente

As entrevistadas relatam obstáculos relacionados à sua condição de *outsider* no grupo dos dirigentes, majoritariamente composto por homens. O número reduzido de mulheres nos cargos mais altos pode promover um destaque indesejado, em que a dirigente se destaca por não se enquadrar no perfil predominante, levando ao escrutínio constante de sua atuação, exclusão ou assédio.

5.3.4.1 Maior demanda por conhecimento processual que os pares do sexo masculino: provar que ocupa o cargo por mérito

Seis entrevistadas relataram a necessidade de, constantemente, provar que são compatíveis com os cargos ocupados. Uma dirigente relata que existe desconfiança implícita acerca de suas opiniões e decisões, especialmente por parte das chefias do sexo masculino.

“Parece o tempo todo que você é uma aluna, que está ali querendo ser o professor. Aí você tem que demonstrar o porquê de você estar lá, e porque você está assumindo aquela posição, que não foi ninguém que te deu, que tem os atributos necessários. Então isso eu vejo que é uma constante principalmente no relacionamento com as chefias masculinas.” (Dirigente nível 4, pós-graduada)

Outra entrevistada afirma haver diferenciação entre as falas de um “homem branco, engratado, de meia idade” e as dela, ou seja, de antemão, o homem parece possuir maior credibilidade. Com efeito, a mesma dirigente mencionou a experiência de ter suas decisões confirmadas ou validadas por outro profissional:

“Eu tive um chefe (...) que todo o tempo que eu vinha trazer algo, ele pedia para eu parar de falar e chamava o advogado, que era um consultor (...) eu fui percebendo que ele precisava que alguém validasse aquilo que eu estava falando para ele. (Dirigente nível 4, pós-graduada)

A pressuposição de incompatibilidade entre a dirigente e o cargo é enfrentada através da demonstração de competência e conhecimento técnico, que é uma forma de obter respeito, conforme trecho seguinte:

“Acho que a grande diferença do homem para a mulher talvez seja essa: a gente precisa estudar muito mais, a gente precisa entender muito mais os processos para ser respeitada.” (Dirigente nível 4, pós-graduada)

Outra dirigente menciona que foi convidada a acompanhar o dirigente superior em reuniões antes de sua nomeação ao cargo e percebeu estar sendo testada. Três entrevistadas relataram a percepção de que é demandada a ter mais conhecimento processual e técnico que seus pares do sexo masculino:

“(...) eu participo das reuniões técnicas e participo das reuniões em nível estratégico. Eu faço questão de acompanhar os dois níveis porque se eu não souber o que está acontecendo tecnicamente na minha área, eu não vou conseguir me manifestar. Mas os gestores homens diretores não participam das reuniões de nível técnico, isso, para mim, é um indicativo muito forte de que eles são menos cobrados. (Dirigente nível 5, pós-graduada)

Cinco entrevistadas mencionaram perceber certa preferência por profissionais do sexo masculino na ocupação dos cargos de direção, como revela o trecho seguinte:

“(…) mas ficou claro que o subsecretário só me elogiava, nunca me deu um feedback negativo, mas depois, na hora de escolher (ocupante de cargo de direção superior): “ah, é bom mudar alguma coisa”; e dava para perceber que ele queria um homem ali.” (Dirigente nível 5)

5.3.4.2 Exclusão e isolamento

Quatro entrevistadas relataram situações de exclusão ou isolamento no ambiente de trabalho através estabelecimento de: encontros informais e tratamento de pautas profissionais em eventos/ambientes em que a dirigente não participa ou frequenta e exclusão em convites feitos por superiores hierárquicos a todo o grupo, a exceção da dirigente. Isso ressalta a condição de *outsider* e reitera a percepção de que o ambiente se torna mais hostil às mulheres conforme aumenta a hierarquia do cargo.

“Já aconteceu de estar numa mesa grande de altos dirigentes e o dirigente maior chamar para outra sala quase todas as pessoas, menos eu.” (Dirigente nível 4)

“(…) eles criaram uma espécie de grupo entre eles. Eu ficava totalmente de fora, totalmente excluída desse grupo. (...). Às vezes era preciso fazer uma entrega para a presidência e eles se reuniam, decidiam tudo e eu era deixada de fora. (...) Foi bem difícil.” (Dirigente nível 5)

A percepção de exclusão também é percebida pela utilização do conhecimento da profissional sem que lhe sejam dados os créditos, conforme relato da entrevistada a seguir:

“(…)me senti usada, como se eu fosse um trampolim para outras pessoas aparecerem, se vangloriarem de alguma coisa; e não deixa de ser uma exclusão porque quem aparece é quem não fez o trabalho, né? Ele me usa como se ele que fosse o idealizador daquilo, o autor da daquela ideia. E foi aí que eu resolvi sair” (Dirigente nível 4)

5.3.4.3 Comentários e comportamentos sexistas

Três entrevistadas relataram situações de assédio e/ou comentários indesejados sobre sua aparência e piadas sexistas. Três entrevistadas mencionaram relação difícil com colegas ou subordinados homens e mais velhos:

“Eu já fui assediada (...) existe isso em relação às mulheres, comentários sobre a roupas, como se mulher fosse uma vitrine. Isso a gente sente, né? Eu tive um chefe mais machista nesse sentido de me chamar para sair.” (Dirigente nível 5, pós-graduada)

Para demonstrar seu descontentamento frente a essas situações, afirmam adotar uma postura mais rígida, buscam o contorno da situação, mas sem dizer explicitamente à outra parte que se sentem assediadas ou contestadas em suas posições de dirigente. Conforme destacado em tópico anterior, é preciso manter uma postura firme, mas sem ser agressiva.

Uma dirigente narrou experiência com ex dirigente, de nível 5, que não se intimidava em declarar-se machista, ainda que isso pudesse constranger a(s) subordinada(s), revelando distanciamento do princípio da impessoalidade, que rege a Administração Pública brasileira, vejamos:

“(…)E ele falava com todas as letras que era machista. (…) O jeito da gente lidar com isso é: primeiro, não se sentir agredida e, segundo, é saber se impor. É uma linha tênue entre a agressividade e a assertividade, acho que quando a gente parte para agressividade você gera a criação de uma situação de assédio moral, então isso não funciona muito bem para nossa dinâmica de vida, porque isso também te agride e te gera um monte de transtorno; mas às vezes duas palavras ou um olhar impõem e você continua tratando a pessoa com respeito e ela vai se colocar no lugar dela.” (Dirigente nível 4)

Conforme explicitado pela entrevistada, cabe a ela compreender e não se sentir agredida. Ao destacar que uma reação mais agressiva pode também prejudicá-la profissionalmente, está implícito que inexistia uma preocupação institucionalizada em combater o assédio e sexismo, restando às dirigentes unicamente a opção de driblar sozinha a situação.

5.3.5 A ocupação dos cargos de direção e a vida privada: arranjos que se impactam mutuamente

Cinco entre as 7 entrevistadas pontuaram que o cargo de direção demanda carga horária de trabalho maior que um cargo comum e, para assumi-lo, é preciso abrir mão de algo na vida pessoal. Com efeito, a análise dos horários que as entrevistadas afirmaram iniciar e terminar suas jornadas de trabalho apontou que 6 delas realizam horas extras diárias de trabalho.

“(…) você vai precisar abrir mão, vai chegar mais tarde em casa, você vai ter que sair mais cedo” (Dirigente nível 4, pós-graduada, 2 filhos)

“(…) então tem essa coisa dos horários, da gestão, eu trabalho final de semana, eu trabalho no sábado” (Dirigente nível 4, pós-graduada, 1 filho)

Alto nível de comprometimento, com horas extras habituais, é percebido pelas entrevistadas em outras dirigentes do sexo feminino nas quais se inspiram, conforme se depreende no trecho seguinte:

“A [nome de ex dirigente] também me inspirou demais. Ela não era servidora de carreira e não fazia diferença nenhuma. Isso me chamou muita atenção, ela chegava 7 horas da manhã saía às 9 horas da noite; muito engajada. Eu me lembro que um dia cheguei na sala dela, era tarde e a gente tinha que resolver alguma coisa e ela disse: nossa, estou muito brava porque hoje é aniversário da minha neta, aí eu tenho que ir embora. E eu pensei: meu Deus, eu não sou nada comprometida comparando com essa mulher” (Dirigente nível 4, pós-graduada)

O alcance e permanência nos cargos de direção se relacionam, assim, com estratégias adotadas pelas dirigentes na vida privada para partilhar responsabilidades familiares, especialmente quanto aos filhos.

Cinco entrevistadas relataram ter um pacto explícito com os maridos sobre a partilha de responsabilidades familiares, de modo que os convites para cargos de hierarquia superior são avaliados em conjunto pelo casal. Quatro entrevistadas declararam que os maridos possuem horário de trabalho flexível ou maior disponibilidade de tempo que elas. Vale mencionar que 6 dirigentes são casadas, 1 é divorciada e todas têm de 1 a 3 filhos.

“A gente tem esse combinado que tem que ter alguém com horário mais flexível para poder dar o suporte familiar (...) Meu marido tem uma flexibilidade boa no trabalho” (Dirigente casada, 2 filhos)

“E é uma negociação inclusive com os seus familiares. Em todo tempo que vou assumir um cargo, eu sempre pergunto para meu marido” (Dirigente casada, 1 filho)

Duas entrevistadas informaram que contam com rede de apoio familiar no cuidado com os filhos e 3 informaram que terceirizam atividades com serviços de babá e creche.

Apesar da conciliação feita com os maridos, creches e babás, 6 entrevistadas informaram sentir falta de mais tempo para estar com sua família em decorrência do tempo de dedicação ao trabalho no cargo atual e ao longo da carreira e 2 relataram sofrer cobrança familiar por atenção, conforme trecho seguinte:

“De vez em quando, as crianças reclamam, né? Logo que eu comecei aqui, por exemplo, não tem jeito, no começo você fica até 9:30, 10 horas da noite, eu chegava em casa e minha filha mais nova já abria a porta com a mão na cintura, brava porque eu estava chegando tarde” (Dirigente casada, 3 filhos)

Ademais, 3 entrevistadas informaram renúncias em relação à maternidade, como adiamento de gravidez, abrir mão do 2º filho, ou pretensão de deixar o cargo para ter outro filho.

“(…) eu nunca tive vontade de ter muitos filhos e depois que comecei a assumir os cargos de gestão eu tive menos vontade ainda porque é incompatível, é inconciliável” (Dirigente divorciada, 1 filho)

“A gente tem um projeto de adotar um filho, por exemplo, eu sei que eu tenho que me organizar (...). Se hoje a gente conseguir levar adiante esse projeto e conseguir adotar um bebê, talvez eu tenha que deixar o cargo” (Dirigente casada, 1 filho)

Duas entrevistadas relataram problemas conjugais decorrentes do destaque profissional como dirigente. Das falas das dirigentes, depreende-se que os problemas decorreram da

dificuldade dos parceiros (ou ex) em lidar com a posição de destaque e sucesso profissional da esposa, conforme ilustrado nos trechos seguintes:

“(..) acho que o meu casamento também foi abalado por um período, porque muitas coisas ele (o marido) entendia, mas algumas ele não entendia. E aí os conflitos apareciam, talvez o contrário não se dê, quando é o homem que ocupa cargo de direção.” (Dirigente casada, 2 filhos)

“Eu me separei nesse processo de crescimento profissional e acho que o avanço na carreira influenciou (...) O fato de se destacar também impacta na relação conjugal.” (Dirigente divorciada, 1 filho)

5.3.6 Perspectivas de futuro

Diante de todo o exposto, buscou-se perceber se consideravam possível alcançar cargos mais altos e se desejavam isso.

Três entrevistadas afirmam não ser possível ocupar cargo superior ao atual porque são cargos mais políticos e elas não têm envolvimento político. Duas entrevistadas afirmaram que pela competência técnica é possível ocupar cargo superior, contudo também apontam que as encolhas são permeadas por decisões políticas, o que impossibilita o alcance dessas posições. Ressalta-se que 6 entrevistadas declararam não possuir vinculação político-partidária e se reconhecem como técnicas.

“(...) eu não tenho envolvimento político com ninguém” (Dirigente nível 5)

“(...) eu não tenho esse viés mais político. Eu acho que não é possível.” (Dirigente nível 4)

Uma dirigente afirmou ser possível ocupar cargo mais alto porque o FNDE valoriza seus talentos e outra afirmou que é possível, mas isso envolve renúncias pessoais que não deseja fazer.

Buscou-se saber, ainda, se as dirigentes desejam ocupar cargos mais altos que os atuais. Cinco entrevistadas não desejam cargos mais altos hierarquicamente. Três entrevistadas declararam ter alcançado o teto profissional porque ocupam o maior cargo técnico possível e duas entrevistadas declaram não desejar cargos de maior hierarquia porque não desejam sacrificar relações familiares. Uma entrevistada apontou ter potencial para crescer profissionalmente e outra afirmou desejar consolidar o trabalho no cargo atual antes de assumir cargo superior.

“(...) talvez eu tenha chegado no meu topo(..) acho que politicamente não tenha espaço hoje para alcançar cargo mais alto que esse”(Dirigente nível 4, pós-graduada)

5.3.7 Medidas para aumentar a representação feminina nos cargos de direção FNDE

Indagadas sobre medidas capazes de aumentar a representação feminina nos cargos de maior hierarquia, as entrevistadas sugeriram medidas para promoção de mudança cultural na sociedade, campanhas de conscientização no FNDE, cotas para mulheres em cargos de direção, concursos públicos e reavaliação dos critérios para ocupação dos cargos de direção, conforme exemplificado no trecho seguinte:

“(...) a Administração pode ter algumas ações como, por exemplo, concursos internos para os cargos de gestão ou definição de cotas. (...)Então, talvez, para a definição de cotas acho que é preciso ser feito o movimento para isso, mas é um movimento da sociedade, não somente do FNDE.” (Dirigente nível 5)

Duas dirigentes sugeriram medidas para promover o encorajamento das mulheres, sua preparação para ocupar cargos de direção e a criação de mais oportunidades para que exponham suas ideias; e 3 entrevistadas sugeriram medidas relacionadas à maternidade: criação de berçário no FNDE, maior período de licenças no período de amamentação e aumento das licenças para os pais cuidadores.

6 Discussão dos resultados

Este capítulo foi dividido em 6 subcapítulos, confrontando os principais resultados obtidos com a literatura que foi sistematizada e que é relevante para os interpretar.

6.1 O processo de recrutamento e seleção de dirigentes no FNDE: o critério “confiança”

A análise da legislação e documentação que regem o processo de nomeação evidenciou que o FNDE não possui total autonomia sobre o recrutamento de ocupantes dos cargos de direção que compõem sua estrutura organizacional, especialmente os níveis 6, 5 e 4, cuja nomeação ocorre externamente, na Casa Civil da Presidência da República e no Ministério da Educação. Compreender as nuances que permeiam esse processo é significativo porque o recrutamento é o primeiro passo no processo que determina a composição do sexo dos dirigentes de um estabelecimento (Reskin & McBrier, 2000).

Os cargos de direção da Administração Pública brasileira e, conseqüentemente, no FNDE, são costumeiramente referidos por “cargos de confiança” porque o postulante ao cargo deverá atender aos critérios considerados relevantes pela autoridade a quem se subordinará (Ministério

da Economia, 2019). Não há processos formais instituídos para a seleção de dirigentes no FNDE e as nomeações ocorrem através de “indicações”, decorrentes de redes informais de contatos. As contratações baseadas em redes de contatos representam barreiras ao acesso feminino aos cargos de direção (Acker, 2006) e quanto mais os estabelecimentos dependem de referências para recrutar gestores, maior a tendência para a participação dos homens em cargos de direção porque eles estão mais presentes nas redes informais (Reskin e McBrier, 2000). Sete das entrevistadas verbalizaram que a boa relação com ex chefes, pares e colegas de estudos impactou nas nomeações atuais e/ou outras anteriores porque esses profissionais eram conhecedores de seus perfis profissionais e competência técnica. Na perspectiva destas entrevistadas terá sido determinante o reconhecimento do trabalho desenvolvido ao longo da carreira para superar os obstáculos inerentes ao Teto de Vidro, o que também foi evidenciado por Fontenelle-Mourão (2006) e Naff (1994).

A necessidade de alinhamento e harmonia com os superiores hierárquicos, ou seja, o atendimento do critério de “confiança”, foi salientada por cinco entrevistadas como tendo sido um fator importante para o exercício de suas atribuições de dirigente e crescimento profissional. A subjetividade que rodeia o critério de “confiança” foi também evidenciado ao afirmarem que a escolha dos dirigentes de maior hierarquia é influenciada por questões políticas. Com efeito, num estudo sobre o perfil de dirigentes no serviço público federal brasileiro entre 1999 e 2014 verificou-se que o percentual de nomeados que são filiados a partidos políticos cresce conforme aumenta o nível hierárquico do cargo, o que sugere que há mais controle dos partidos nos cargos de maior poder (Lopez, 2015). Todavia, ainda que estas cinco entrevistadas tenham reconhecido a influência do poder político, elas interpretam a sua nomeação como escolha técnica, não política e seis das entrevistadas declararam não possuir vinculação político-partidária. Estes resultados podem indicar existirem outros motivos que acresceram ao critério “confiança” das entrevistadas: a) o seu histórico profissional que comprova aptidão ao cargo (destacado por 6 entrevistadas), b) o cuidado com a sua reputação ao longo da carreira (destacado por 3 entrevistadas); e c) a capacidade de realizarem suas atribuições com primazia, mesmo não se alinhando ideologicamente com a ideia/projeto que precisa executar (destacado por 2 entrevistadas). Pode indicar, ainda, que as entrevistadas não reconhecem seu envolvimento político, que pode existir a despeito da não filiação político-partidária, e a influência que isso pode ter em suas carreiras.

Na apreciação das entrevistadas, em meio às nomeações influenciadas por razões políticas, parece existir um espaço para perfis técnicos, nos quais elas se encaixariam. Essa questão carece de aprofundamento em estudos futuros que comparem currículos, desempenho dos dirigentes e vinculações políticas, por exemplo.

6.2 O perfil dos dirigentes do FNDE entre 2005 e 2018: a presença reduzida das mulheres nos cargos de topo do FNDE

Ao analisar os dados estatísticos extraídos do Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE, referentes à força de trabalho do FNDE no período de 2005 a 2018, pode observar-se que naquele período o cargo de direção mais elevado, de nível 6, foi ocupado apenas por dirigentes do sexo masculino. Nos dois níveis imediatamente inferiores, níveis 5 e 4, também houve predomínio da representação masculina, o que reitera a existência de um Teto de Vidro nas carreiras femininas da organização estudada. Este predomínio masculino nos cargos mais elevados da organização brasileira estudada alinha-se ao evidenciado em outros estudos realizados na Administração Pública de diferentes países, como Macarie e Moldovan (2013), CEPAL (2017b) e OCDE (2017b ; 2019), o que não torna o caso do Brasil um caso único.

No período analisado, o cargo de direção de nível 5 foi o nível mais elevado para onde foram nomeadas mulheres no FNDE. Contudo, mesmo assim, em 10 dos 14 anos analisados, as mulheres ocuparam menos de 20% desses cargos. Apenas entre 2012 e 2015 os percentuais se alteram e até 75% dos cargos de direção de nível 5 foram ocupados por mulheres. O fato de o país ter sido presidido por uma mulher entre 2010 e meados de 2016 poderá ter influenciado a nomeação de maior número de mulheres para dirigentes da Administração Pública, atendendo a investigações que revelam a influência das mulheres em cargos de direção superior na presença feminina em cargos hierarquicamente inferiores (Cohen, Broschak & Haveman, 1998; Madalozzo, 2011). Esta hipótese não é comprovada neste trabalho, mas seria interessante analisar em estudos futuros se esse período de liderança feminina no topo da Administração Pública brasileira teve impacto no número de lideranças femininas existentes nessa altura em organizações públicas.

A base da hierarquia da organização, por outro lado, é feminizada e os cargos de nível 3, 2 e 1 foram majoritariamente ocupados por mulheres, conforme evidenciado também por outros estudos voltados para a Administração Pública brasileira, como Fontenelle-Mourão

(2006); Mourão e Galinkin (2008); OCDE (2010); Abreu e Meireles (2012); Vaz (2013); IPEA (2014a).

Ao analisarmos o vínculo das dirigentes pudemos verificar que no cargo mais elevado onde existe representação feminina, no nível 5, as mulheres dirigentes ao longo do período analisado tendem a não terem feito carreira própria no FNDE. Já nos níveis mais baixos, as mulheres que assumiram cargos de direção naquele período tendiam a ter feito carreira internamente, no FNDE. Na verdade, parece que quando mais baixo o cargo de direção maior parece ser a tendência para a nomeação das mulheres ser interna à própria organização. Este aspecto parece ser interessante explorar em outros estudos para aferir em primeiro lugar se esta tendência é observada em outras organizações do setor público brasileiro e, em segundo lugar, porque razão as mulheres que fazem carreira num determinado organismo tendem a ser preteridas por outras, à medida que o cargo de direção é mais elevado.

A maioria dos dirigentes do FNDE, entre 2005 e 2018, tanto homens como mulheres, não possuíam dependentes – filhos ou pais idosos – declarados em seu assentamento profissional. Nota-se, no entanto, algumas diferenças já que 71% das mulheres que ocuparam cargos de nível 5 não possuíam dependentes, enquanto esse percentual baixa para 54% entre os homens no mesmo nível hierárquico. Mesmo em cargos hierárquicos inferiores, como nos níveis 1, 2, 4, os percentuais de mulheres dirigentes sem dependentes são superiores ao dos homens. A ausência de dependentes por parte dos dirigentes femininas pode indiciar a sua maior disponibilidade para se dedicar à vida profissional. Este aspecto parece ser uma barreira à progressão das mulheres a cargos de gestão. Tal como evidenciado pelo estudo de Naff (1994), as mulheres com filhos tendem a não serem promovidas quando comparadas com as mulheres e homens sem filhos. Esse poderá ter sido um aspeto que pesou nas vidas pessoais destas mulheres para acederem a cargos de direção no FNDE.

6.3 O trajeto profissional até os cargos mais altos: estratégia de crescimento ou resposta aos preconceitos?

Pela análise das trajetórias profissionais das entrevistadas pode ver-se que a sua carreira não é muito diversificada tanto pelo número de organizações em que atuaram quanto pela alternância de áreas dentro das organizações. Com efeito, cinco das entrevistadas trabalharam por mais tempo no próprio FNDE. A longa permanência em uma mesma área e/ ou instituição resultou no acúmulo de conhecimento técnico e processual (não se restringindo à área de

gestão), avaliado como importante para o crescimento profissional (referido por sete das entrevistadas). Quatro entrevistadas também salientaram que ter visão global e estratégica da instituição foi determinante para a nomeação aos cargos de maior hierarquia. A expertise técnica, na apreciação das entrevistadas, contribuiu para suas nomeações em momentos de mudança de governo/gestão porque os novos superiores hierárquicos não detinham conhecimentos que elas dominavam. Essa temática requer atenção, visto que estudos utilizam a metáfora denominada *Glass Cliff*, em referência à tendência de que mulheres sejam promovidas a cargos de direção em que há maiores chances de fracasso (Sabharwal, 2015). Estudos futuros poderão aprofundar-se nesse aspecto, buscando conhecer o perfil dos cargos para os quais mulheres são nomeadas nessa organização.

Cinco entre as sete entrevistadas neste estudo não almejavam ocupar cargos de direção ao iniciar a vida profissional e quatro das entrevistadas ingressaram na carreira de dirigente como substitutas eventuais dos titulares dos cargos e depois foram nomeadas definitivamente. Esse período de exercício das atribuições de dirigente como substituta pode ser interpretado como uma oportunidade para que a profissional demonstre suas habilidades como dirigente, quebrando eventuais estereótipos negativos relacionados à sua capacidade, assim como dispõe Naff (1994).

Ao analisar seus percursos profissionais, as entrevistadas explicitaram a percepção de que se (auto) formaram como dirigentes ao longo da carreira pela ocupação de cargos de menor hierarquia e pela inspiração em outros profissionais. Resultado similar ao identificado no estudo de Macarie e Moldovan (2013). Ademais, considerando que líderes masculinos e femininos que ocupam o mesmo papel exibem comportamentos distintos em decorrência das restrições impostas pelos papéis de gênero (Eagly, Schmidt & Engen, 2003), na (auto) formação como dirigente, as entrevistadas pontuaram a inspiração noutras dirigentes do sexo feminino em aspectos como: coragem, conciliação de responsabilidades familiares, nível de comprometimento, horas extras de trabalho e atuação marcada por fazer tudo “certinho”. Tomar outras profissionais como modelo possui, no entanto, uma ambiguidade: alguns estudos mostram efeitos positivos, como diminuição de estereótipos automáticos de gênero e outros mostram efeitos mais negativos, incluindo ameaças à auto percepção da profissional que se espelha no modelo (Hoyt & Simon, 2011, p. 27). Neste sentido, a reduzida presença feminina nos cargos mais altos do FNDE limita o número de modelos de referência femininos que possam ser seguidos por mulheres que desejam assumir cargos de direção na organização, o

que pode ser abordado em estudo futuro no qual se investigue o impacto da existência de dirigentes femininas nas ambições e expectativas das mulheres subordinadas de acederem a cargos de direção.

Assim como identificado por Ragins et al.(1998), o envolvimento e êxito em projetos desafiadores também contribuiu para a ascensão profissional, conforme apreciação das entrevistadas neste estudo. Tornar público seu trabalho, voluntária ou involuntariamente, pode ser interpretado como uma forma de afastá-las do trabalho silencioso e, portanto, distanciá-las do estereótipo de que as gestoras mulheres trabalham silenciosamente mantendo a organização a funcionar, enquanto os gestores homens chegam a alturas heroicas para resolver problemas espetaculares (Ely & Meyerson, 2000, conforme citado por Acker, 2006, p.447).

Além disso, no entender de cinco das entrevistadas, os bons resultados alcançados, essenciais para o crescimento profissional, estão relacionados com o apoio que receberam das equipes subordinadas. A tendência das gerentes a ver os resultados de seu trabalho em função da equipe, enfatizando as relações interpessoais, foi também evidenciado no estudo de Fontenelle-Mourão (2006).

No tocante à formação académica, evidenciou-se que nenhuma das entrevistadas possui graduação em Administração Pública, contudo cinco delas cursaram pós-graduação ou mestrado nessa área ou área afim. Com efeito, gerentes femininas bem-sucedidas, que transpuseram o Teto de Vidro, geralmente tentam aumentar o seu capital cultural para negociar com redes dominadas pelos homens e manter suas posições de alto *status* através de melhorias pessoais, como educação ou modificando seus padrões de fala e de comportamento (Netzley, 1998, conforme citado por Macarie & Moldovan, 2013). Neste estudo, seis das entrevistadas encontravam-se no posto mais alto da carreira há menos de um ano, o que pode indicar que o incremento no capital cultural, através, por exemplo, das pós-graduações e mestrados, se deu antes do acesso ao cargo mais alto. Indiciando que esse aspecto terá sido relevante para romper o teto de vidro até ao cargo de direção ocupado no momento da entrevista.

A análise dos percursos profissionais permite inferir que o crescimento profissional das entrevistadas não se dissocia dos obstáculos enfrentados nessa trajetória, em especial nos cargos de menor hierarquia, nos quais atuaram tendo de comprovar competência e mérito, aspecto também identificado no estudo de Fontenelle-Mourão (2006) com dirigentes da Administração Pública brasileira. Além disso, revelaram perceber a preferência por profissionais do sexo

masculino nos cargos de direção e a percepção de que são demandadas a ter mais conhecimentos e apresentar resultados superiores aos de seus pares do sexo masculino, o que também foi verificado nos estudos de Bass (1999); Eagly, Johannesen-Schmidt e Engen (2003); Eagly (2007, conforme citados por Hryniewicz & Vianna, 2018, p. 333). Essas informações reforçam o entendimento de que os bons resultados apresentados, fundamentais para a sustentação das indicações das entrevistadas aos cargos superiores, também podem ser percebidos como respostas a preconceitos sofridos e não necessariamente como estratégias traçadas voluntariamente. No subcapítulo seguinte outros desafios enfrentados serão apresentados.

6.4 Alcançar e manter-se em cargos de direção: barreiras e desafios percebidos pelas dirigentes

Como membros de um grupo social não dominante e estigmatizado, as mulheres estão sub-representadas nas posições de topo na esfera pública e, comparadas aos homens, são mais propensas a enfrentar estereótipos, preconceitos e discriminação, dificultando o alcance de posições de influência, respeito e liderança (Hoyt & Simon, 2011). Assim, quando ascendem a esses cargos, as dirigentes enfrentam dificuldades e desenvolvem maneiras de lidar com a cultura existente no trabalho, mas podem se sentir como *outsider* no grupo dos dirigentes (Joanne Martin & Debra Meyerson, 1998, conforme citado por Acker, 2006, p.446).

O conteúdo das entrevistas revelou que a superação de expectativas de desempenho pode ser um mecanismo para enfrentar possíveis questionamentos ao seu trabalho, já que histórico profissional, as habilitações acadêmicas, e o êxito em projetos desafiantes não afasta o escrutínio quando ascendem a cargos superiores. Neste sentido, realizar tarefas para além do que demanda o cargo e a antecipação a demandas e/ou questionamentos com estudo pormenorizado dos processos e apresentação de embasamento aos seus posicionamentos e decisões foram mecanismos utilizados pelas entrevistadas. Estudos como o de Ragins et al. (1998) tinha já identificado a eficácia da superação de expectativas como estratégia das mulheres para romper o Teto de Vidro e resultado similar foi identificado por Macarie e Moldovan (2013) que evidenciaram que trabalho e perseverança, competência profissional e lealdade em relação à organização como fundamentais ao crescimento feminino.

Possuir postura adaptativa, a necessidade de se impor profissionalmente, de ser assertiva, mas sem ser agressiva, foram características destacadas por cinco entrevistadas deste

estudo como importantes para o exercício como dirigente. Essa busca de equilíbrio entre imposição técnica e a não agressividade pode ser associado ao identificado por Ragins et al. (1998, p. 29), que evidenciou que o desenvolvimento de um estilo confortável para os pares do sexo masculino como sendo uma estratégia de crescimento profissional de dirigentes do sexo feminino. Ademais, muitas mulheres em posições gerenciais manifestam estilos de linguagem e comunicação que são um pouco mais colaborativos e menos autoritários do que os dos seus homólogos masculinos (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Engen, 2003).

O não pertencimento ao grupo predominante é percebido pela postura dos pares e superiores hierárquicos em relação às mulheres dirigentes. Quatro dirigentes entrevistadas neste trabalho relataram situações de isolamento e exclusão em convites, eventos, reuniões e grupos informais, e eventos onde se tomavam decisões relevantes para a organização. Com efeito, Acker (2006) refere que as práticas de interação que recriam as desigualdades de gênero costumam ser sutis e não ditas e a desvalorização pode ocorrer quando não são ouvidas nas reuniões, não as convidando a participar de um grupo que sai para tomar uma bebida depois do trabalho ou desconsiderando suas opiniões sobre os problemas no local de trabalho.

As entrevistadas relataram conviver com piadas sexistas, comentários indesejados sobre sua aparência e até mesmo convites para encontros, avaliado como assédio pela entrevistada que o revelou. Com efeito, práticas como assédio sexual são abertas e óbvias para a vítima, mas não tão óbvias para os outros Acker (2006). Para demonstrar seu descontentamento frente aos preconceitos sentidos, estas dirigentes do FNDE afirmam que adotaram uma postura mais rígida, mas sem dizer explicitamente à outra parte que se sentem assediadas ou contestadas em sua posição de dirigente. Percebe-se, assim, que há um entendimento implícito de que cabe a ela (s) se esquivar das situações desagradáveis sem sentir-se agredida, já que “incomodar” o grupo majoritário com o discurso de igualdade pode aumentar o isolamento percebido ou até desencadear em sua exoneração do cargo.

Cabe ainda referir que no estudo da legislação e no conteúdo das entrevistas não foram identificadas menções a programas ou políticas para promoção de igualdade de gênero e/ou tratamento de questões como assédio ou preconceitos de gênero nos cargos de direção e na organização como um todo. A inexistência desse tipo de medidas pode reforçar a percepção de que, quando vítima de assédio e/ou preconceito, se trata de um caso isolado, restando à vítima adotar práticas e estilos de trabalho considerados mais “apropriadas”: como ser exemplo de assiduidade e desempenho, fazer tudo “certinho”, ou se impor sem ser agressiva.

6.5 Cargos de direção e vida privada: conciliação e renúncia

Conforme Vaz (2013), recai sobre a mulher a maior parte das responsabilidades da família e do lar na divisão sexual do trabalho e o conflito entre dedicação à família e obtenção de prestígio acaba por contribuir para menor presença feminina nos altos cargos. Em atenção a isso, tentou-se evidenciar as estratégias de conciliação utilizadas pelas entrevistadas, que revelaram a necessidade de “abrir mão de algo” na vida privada em prol do trabalho, o que ocorre, por exemplo, em decorrência de horas extras trabalhadas diariamente. Com efeito, a quantidade de tempo dedicado ao trabalho em cada semana é um fator significativo no avanço da carreira referido também na literatura (Naff, 1994).

Dentre as estratégias utilizadas para alcançar um melhor equilíbrio trabalho-família, as entrevistadas referiram também recorrer à parceria explícita com os maridos, ao auxílio de creches, babás e até mesmo ao apoio de outros colegas do FNDE, quando necessário. As dirigentes casadas mencionaram a existência de horário flexível por parte dos maridos e o protagonismo deles nas questões familiares, liberando tempo para que elas possam se dedicar ao trabalho. Referiram também que as propostas profissionais são avaliadas pelo casal, ou seja, a decisão de aceitar cargo de maior responsabilidade está condicionada à disponibilidade do marido em assumir maior parcela das obrigações familiares. Com efeito, a dedicação ao cargo desencadeou problemas conjugais a duas das entrevistadas.

Por sua vez, o impacto negativo da maternidade nas carreiras femininas foi evidenciado referindo o adiamento de gravidez e da renúncia à intenção de ter um segundo filho para, desse modo, melhor compatibilizar a vida pessoal e a profissão como dirigente. Uma entrevistada mencionou, ainda, a intenção de deixar o cargo de direção, caso viesse a ter outro filho. Essa tendência em evitar os cargos de alta hierarquia para evitar conflitos com a vida privada também foi evidenciada por Marry (2008, conforme citado por Vaz, 2018, p.10). Essas “escolhas” relevam que as entrevistadas percebem, talvez por observar o histórico de sub-representação de mulheres, nomeadamente de mulheres com filhos nos cargos mais altos, existir incompatibilidade entre a ocupação de cargos de direção e a maternidade. Embora as entrevistadas identifiquem vários mecanismos para alcançar uma melhor conciliação, em determinado ponto a carreira ou da vida privada, percebem que devem optar: ou têm filhos ou deixam os cargos. O estudo de Abreu e Meireles (2012) identificou achado similar.

A ideia de incompatibilidade é reforçada também pelas entrevistadas que afirmaram não terem interesse em ocupar cargos mais altos, por não desejarem abrir mão do tempo dispensado com a família. E está também implícito no discurso da dirigente que mencionou ter interrompido período de licença maternidade para retomar suas atividades profissionais, o que pode ser interpretado como uma tentativa de se distanciar do estereótipo de que mulheres são ausentes do trabalho em decorrência dos filhos, tal como também foi identificado no estudo de Naff (1994).

6.6 Medidas sugeridas para aumentar a representação feminina nos cargos de direção

Para Macarie e Moldovan (2013) as mulheres podem ficar reticentes na busca por avanços na carreira se considerarem que os esforços realizados não serão recompensados. Tal foi também evidenciado neste estudo, pois foram cinco das entrevistadas a considerar terem poucas hipóteses de vir a alcançar cargos de direção mais elevados, devido ao seu menor envolvimento político, o que também é discutido em estudos como Bandeira (2005); Macarie, Hinteá e Mora (2011); OCDE (2016), bem como pela percepção de que esforços máximos já estão a ser feitos por elas (ampla dedicação, horas extras de trabalho, bons resultados entregues, gerenciamento do preconceito sofrido, ajuste na rotina familiar, por exemplo).

Frente às barreiras enfrentadas, entrevistadas sugeriram a implementação de processos seletivos internos e reavaliação dos critérios de seleção dos dirigentes, o que guarda coerência com estudos que defendem os benefícios da transparência nos procedimentos de nomeação (Macarie & Moldovan, 2013; OCDE, 2010; 2017a), pois a diminuição da subjetividade aumentaria a participação de mulheres em cargos gerenciais (Reskin & McBrier, 2000).

Também foram sugeridas campanhas de conscientização no FNDE, estabelecimento de cotas para mulheres em cargos de direção, medidas para encorajamento para que concorram a cargos de direção e criação de oportunidades para que exponham suas ideias, o que é salientado como prática favorável à participação de mulheres em cargos de alta hierarquia (Elborgh-Woytek, et al., 2013; Macarie & Moldovan, 2013; CEPAL, 2017a).

Medidas para diminuir dificuldades impostas pela maternidade, como criação de berçário e maior período de licença para os pais cuidadores, também foram apontadas pelas entrevistadas. Ressalta-se que licenças parentais são consideradas favoráveis às carreiras

femininas e ao enfrentamento de estereótipos que relacionam o papel de cuidador apenas à mulher (Banco Mundial, 2012; Blofield & Franzoni, 2015).

Por fim, está implícito no conteúdo das entrevistadas que o aumento do número de mulheres nos cargos de maior hierarquia no FNDE e na Administração Pública brasileira depende de mudanças culturais em toda a sociedade brasileira, já que os desafios enfrentados transcendem a organização e não se dissociam do meio envolvente, conforme já salientado por Acker (2006); Bandeira e Almeida (2013) e ONU (2016). Com efeito, o grau de autonomia de cada mulher individualmente é inseparável do grau de autonomia alcançado por todas as mulheres na sociedade a qual pertence (Fernández, 1999, conforme citado por CEPAL, 2017, p.12) e não basta garantir condições para o exercício da liberdade em uma área e não em outra, já que a falta de direitos em uma área afeta negativamente sua autonomia como um todo (CEPAL, 2017).

7 Conclusões e considerações finais

Como finalização desta dissertação, retomaremos pontos cruciais evidenciados nos objetivos propostos, cujos resultados representam um contributo para as investigações sobre desigualdades de gênero na Administração Pública, especialmente sobre as peculiares que envolvem o alcance de cargos de direção por mulheres. Os resultados permitem sugerir tanto políticas públicas e medidas que podem ser implementadas para o enfrentamento da segregação vertical como também oportunidades para estudos futuros. Por fim, são explicitadas algumas limitações evidenciadas nesta pesquisa.

O primeiro objetivo específico definido para este trabalho consistiu em descrever o processo de nomeação a cargos de direção do FNDE. Através da análise da legislação foi possível perceber que o processo de recrutamento e seleção para cargos de direção é informal e se concretiza através de redes de contatos. A forma informal como o processo decorre permite compreender por que razão existem poucas mulheres dirigentes na organização, nomeadamente nos níveis mais elevados, já que a literatura consultada demonstra que os processos informais de recrutamento favorecem a sub-representação feminina em cargos de maior hierarquia.

Frente a essa informalidade, as boas relações com ex chefes e pares foram evidenciadas como importante fator de ascensão profissional das entrevistadas neste estudo, embora, no entender delas, suas indicações aos cargos por essas pessoas resultem de seus percursos profissionais e do reconhecimento da qualidade do seu desempenho profissional.

As entrevistadas referiram, ainda, que as nomeações aos cargos de maior hierarquia também são influenciadas por questões políticas e isso diminuiria as hipóteses de alcançarem cargos superiores porque a maioria afirmou não possuir vinculação político partidária e se reconhecem como escolha técnica. O SIAPE não disponibiliza informações sobre filiação partidária e, por isso, esse aspecto não foi contemplado nesta dissertação, de modo que não se pode afirmar que, formalmente, existem vínculos dos dirigentes com partidos políticos. Estudos futuros poderão investigar os perfis das autoridades que nomeiam dirigentes no FNDE, buscando averiguar se há correlação entre filiação política do nomeante e a nomeação (ou não) de mulheres para cargos hierarquicamente subordinados.

Para diminuir a informalidade e fomentar a impessoalidade no processo de nomeação de dirigentes, sugere-se a revisão da legislação de modo que a política de recrutamento e seleção abarque a igualdade de representação entre homens e mulheres. A institucionalização de processos seletivos poderá prever que o processo seja realizado por organismo independente especialista em recrutamento e seleção de dirigentes, consoante recomendações da OCDE e ONU. Isso pode vir a aumentar o número de mulheres nesses cargos ou mesmo amortecer a necessidade de comprovação de mérito relatada pelas entrevistadas. A publicidade dos requisitos técnicos exigidos para ocupação dos cargos e o estabelecimento de critérios para a exoneração dos profissionais poderiam amenizar o impacto de interferências políticas e/ou de redes informais tanto no recrutamento quanto no exercício das atividades de dirigente.

Um segundo objetivo consistiu na caracterização dos ocupantes dos cargos de direção do FNDE entre 2005 e 2018 atendendo a vários dos seus atributos, nomeadamente quanto ao gênero. A concretização deste objetivo evidenciou a reduzida presença feminina nos cargos de maior hierarquia da organização, sendo que o cargo de nível 5 foi o mais alto alcançado por mulheres ao longo do período analisado. Os cargos níveis 3, 2 e 1 foram majoritariamente ocupados por mulheres servidoras da carreira própria do FNDE, contudo elas são o grupo com menor representação no cargo nível 5, o que pode indicar a existência de barreiras adicionais a essas profissionais, que são preteridas nos cargos de maior hierarquia. Estudos futuros poderão aferir em outros órgãos públicos se as servidoras das carreiras próprias tendem a ocupar majoritariamente os cargos de menor hierarquia, tal como evidenciado no FNDE.

Foi também verificado que os percentuais de mulheres sem dependentes – filhos ou pais idosos- nos cargos mais altos são significativamente superiores aos masculinos, sugerindo que não dispender tempo com tarefas de cuidadora pode impulsionar as carreiras femininas, ou,

ainda, que mulheres sem filhos/dependentes têm mais hipóteses de serem promovidas. Isso foi reiterado pelas entrevistadas ao referir que a ocupação de cargos de direção impacta a intenção de ter um segundo filho.

O terceiro objetivo consistiu na análise dos percursos profissionais das dirigentes ocupantes dos cargos mais altos da hierarquia do FNDE, caracterizando seus trajetos em termos de formação e qualificações obtidas, universidades que frequentaram, organismos onde fizeram carreira profissional, funções e categorias profissionais desempenhadas antes do exercício de cargos de direção, setores onde trabalharam, entre outros aspectos curriculares, como também obstáculos identificados e superados ao longo do percurso dentro e fora da organização. Para isso foram analisados os currículos profissionais e aplicadas entrevistas semiestruturadas a sete dirigentes de cargos nível 4 e 5 da organização.

A partir da concretização desse objetivo evidenciou-se que a trajetória das entrevistadas é marcada pelo ganho de conhecimentos técnicos e estratégicos decorrentes do longo período em uma mesma área/instituição, pela ocupação de cargos de menor hierarquia, êxito em projetos desafiantes, habilitações acadêmicas em Administração Pública ou áreas afins antes da ocupação dos cargos mais altos, bem como o aprendizado com outros dirigentes, inclusive inspiração em outras mulheres dirigentes. O destaque advindo da trajetória e expertise técnica se ressalta pelo alcance dos cargos mais altos em momentos de troca de gestão, em que a indicação, na apreciação das entrevistadas, decorreu do fato de que elas detinham conhecimentos que os novos gestores não possuíam. A junção desses fatores parece levá-las ao preenchimento do critério de “confiança”, determinante para nomeação de dirigentes na Administração pública brasileira. Este pode ser um aspecto inovador, face à literatura. Talvez esse critério passe de fato pela reputação profissional. Mas então como se explica que nos cargos mais elevados as mulheres tendam a ser recrutadas no exterior? Podemos neste estudo levantar algumas hipóteses, como a de que essas mulheres tivessem já percursos consolidados ou pode dever-se, pelo contrário, à desvalorização das mulheres que internamente acedem a cargos de direção mais baixos. Estudos futuros poderão permitir perceber se é uma característica desta organização ou reflete um fenômeno comum a outras organizações da Administração Pública brasileira.

Foi evidenciado, ainda, que ao alcançar cargos de direção, as entrevistadas atuam sob constante escrutínio, percebem a necessidade de comprovar o mérito em suas nomeações e vivenciam situações de exclusão, isolamento e/ou assédio. Assim, adotam posturas e

comportamentos que podem colaborar para que se mantenham nas posições de liderança: superar as expectativas de performance, fazer mais do que o exigido pelo cargo e se antecipar aos questionamentos; adaptação às necessidades do cargo, ser assertiva e se impor sem ser agressiva. Esses aspectos expõem a condição de *outsider* vivenciada pelas mulheres que vencem as barreiras às suas carreiras, mas que, em decorrência dos preconceitos a que estão submetidas, podem sofrer limitações ao exercício de suas funções de líder e dirigente. Estudos futuros poderão investigar se, após romper o Teto de Vidro, há estratégias para o exercício efetivo da liderança, sem o viés da comprovação; ou ainda investigar como são tratados os projetos apresentados pelas mulheres dirigentes. Há espaço para ideias inovadoras das dirigentes ou elas têm sua atuação limitada a áreas com legislação consolidada, que respalda suas iniciativas?

Nessa perspectiva, os recursos humanos da organização podem atuar junto às profissionais no planeamento de suas carreiras, na formação para liderança e no combate a práticas que dificultam as carreiras femininas, como o assédio e exclusão, através, por exemplo, da criação de ambiente seguro para denúncias, e na formação dos dirigentes sobre igualdade de gênero e de seus benefícios para a organização.

Dadas as restrições da organização na gerência dos cargos mais altos que compõem sua estrutura, fica evidente que medidas em nível nacional são necessárias para que haja representação equilibrada entre homens e mulheres no FNDE e na Administração Pública como um todo. Com efeito, o país precisa, primeiro, perceber o valor criado pela igualdade, vislumbrando não apenas a equidade, mas concebendo o Estado como exemplo de empregador frente ao país e o papel do governo na manutenção e reforço da coesão social (OCDE, 2010). Não por acaso, a igualdade de representação entre homens e mulheres nos postos de liderança das Administrações está presente na agenda defendida por organismos de alcance internacional, como OCDE e ONU.

Verificou-se que as dirigentes entrevistadas detêm meios para conciliar as atribuições de dirigentes e a vida privada, destacando-se a participação ativa de seus maridos nas atividades do âmbito privado e/ou a utilização de serviços de creches e babás. Ademais, apesar dessa conciliação, foi relatado que o destaque profissional e dedicação ao trabalho podem desencadear crises conjugais, o que reitera a posição por vezes conflituosa das mulheres que enfrentam o Teto de Vidro. Nessa temática, sugere-se como oportunidade para pesquisa futura que se investigue os impactos positivos e/ou negativos da existência de gestoras de alto nível,

que podem atuar como mentoras e modelos de referência, nas expectativas e ambição de outras mulheres acederem a cargos de direção. Por outro lado, pode também analisar-se em que medida as lideranças femininas criam ambientes mais favoráveis à conciliação trabalho-família de forma equilibrada. Com efeito, as mulheres acabam tendo que se desdobrar para cumprir com primazia suas atribuições e esse espectro de super profissional demanda, sob as atuais circunstâncias, renúncias que podem repelir outras mulheres desses cargos

Como reflexão acerca da pergunta de partida *“Quais as estratégias de superação de obstáculos que foram utilizadas pelas mulheres que atualmente são dirigentes no FNDE?”* releva-se que subjetividade que rodeia o conceito de “confiança” pode representar obstáculo adicional às carreiras femininas dados os estereótipos que dissociam mulheres das posições de liderança e a interface política que pode influenciar nas nomeações. Isso se soma à omissão institucional no trato da desigualdade de gênero na ocupação de cargos de direção. Assim, os resultados sugerem que o alcance dos cargos nem sempre decorreu de estratégia planejada, mas de oportunidades abraçadas e do reconhecimento que, muitas vezes, decorreu de “testes” feitos, da reiterada comprovação de competência, apresentação de resultados superiores e antecipação a tarefas para evitar questionamentos a sua posição de dirigente. Em outras palavras, o crescimento foi, muitas vezes, resposta a preconceitos. Soma-se a isso as habilitações académicas, êxito em projetos desafiadores, boas relações e conciliação de responsabilidades familiares com maridos, creches e babás.

No estudo realizado podem enumerar-se os aspectos menos bem conseguidos, bem como limitações que condicionaram e não permitiram obter outros resultados e estender a análise. Em primeiro lugar, o carácter multifacetado do fenómeno estudado poderia ter sido abordado sob outras perspectivas e recorrendo a outros métodos e técnicas de investigação. Este estudo se concentrou em uma única organização e as entrevistas foram restritas às mulheres dirigentes, dado que o objetivo do estudo era o aprofundamento da temática sob a perspectiva feminina. Em consequência, não é possível afirmar que os resultados encontrados representam a realidade de outras organizações e não foi possível abordar a perspectiva dos dirigentes do sexo masculino dessa organização, o que poderia contribuir para percebermos as diferenças de estratégias utilizadas conforme o gênero. Isso pode ser superado em estudos futuros que abranjam um número maior de organizações e dirigentes de ambos os sexos

Uma outra limitação constituiu na dimensão da amostra utilizada. Embora para um estudo qualitativo o fato de dispormos de poucos indivíduos a entrevistar não tenha sido

problemático, pois tivemos poucas recusas e a intenção era conhecer em profundidade as percepções das dirigentes, contudo para maior robustez das conclusões seria interessante que em estudos posteriores se dispusesse de maior número de entrevistas, em amostras com variabilidade, por exemplo, o que permitiria maior representatividade do grupo das dirigentes. Além disso, por contemplar apenas a percepção de mulheres dirigentes, o estudo enseja futuras pesquisas sobre a percepção das equipes gerenciadas por mulheres, buscando identificar se os constrangimentos experimentados por elas se refletem em cascata nas equipes subordinadas. Isso pode esclarecer se há consequências do Teto de Vidro para além das experimentadas pelas dirigentes entrevistadas nesta pesquisa.

Há ainda muito a se investigar sobre o Teto de Vidro na Administração Pública brasileira e no FNDE. Conhecer as estratégias e obstáculos enfrentados permitiu sugerir medidas, mas não as esgotar. Há outras possibilidades de atuação em prol da igualdade de gênero já implementadas e avaliadas em outros países e que podem ser adotadas pelo país, dado que a igualdade é benéfica para as organizações e para os cidadãos.

8 Referências Bibliográficas

- Abreu, M. A., & Meirelles, R. L. (2012). Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). *Texto para discussão 1797*. Rio de Janeiro: IPEA.
- Acker, J. (agosto de 2006). Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), pp. 441-464.
- Bagues, M. F., & Esteve-Volart, B. (2010). Can Gender Parity Break the Glass Ceiling? Evidence from a Repeated Randomized Experiment. *The Review of Economic Studies*, 77(4), 1301–1328. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2009.00601.x>
- Banco Mundial. (2012). *Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 2012: igualdade de gênero e desenvolvimento*. Washington: Banco Mundial.
- Bandeira, L. (2005). *Fortalecimento da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres avançar na transversalidade da perspectiva de Gênero nas Políticas Públicas*. Brasília: CEPAL.
- Bandeira, L. M., & Almeida, T. M. (2013). A transversalidade de gênero nas políticas públicas. *Revista do Ceam*, 2(1), 35-45.
- Bardin, L. (1977). *Análise do Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.
- Bell, L. A. (2005). Women-Led Firms and the Gender Gap in Top Executive Jobs. *Discussion Paper No. 1689*. IZA Institute of Labor Economics. Fonte: IZA Discussion Paper No. 1689.
- Blofield, M., & Franzoni, J. M. (2015). Are governments catching up? Work-family policy and inequality in Latin America. *Discussion Paper*, 7. UN Women.
- CEPAL. (2010). Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. *¿Qué Estado para qué igualdad?* Brasília: ONU.
- CEPAL. (2017a). Estratégia de montevidéu para a implementação da Agenda Regional de Gênero no Âmbito do Desenvolvimento Sustentável até 2030. Montevidéu: ONU.
- CEPAL. (2017b). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*. Santiago: ONU.
- CERI. (2015). Trends Shaping Education 2015. *Spotlight 7*. Paris: OECD Publishing.
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And Then There were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers. *American Sociological Review*, 63(5), 711-727. doi:10.2307/2657335
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Acesso em 24 de novembro de 2018, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), pp. 655-682.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), pp. 573–598.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569–591.
- Elborgh-Woytek, K., Monique Newiak, K. K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B., & Schwartz, G. (2013). *Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*. International Monetary Fund.
- ENAP. (2004). *Gênero, raça e competências de direção Serviço Público Federal*. Brasília: ENAP.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638-651.
- Firmino, C. R., Silva, F. H., & Viana, P. H. (2015). Desigualdades de Gênero no Serviço Público Federal. *VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília. Acesso em 26 de janeiro de 2018, disponível em <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1237>
- FNDE. (2018). *Relatório de Gestão: FNDE-2017*. Brasília: FNDE. Acesso em 15 de agosto de 2019, disponível em <https://www.fnde.gov.br/index.php/relatorios/relatorios-de-gestao>
- FNDE. (2019). *Presidentes do FNDE*. Acesso em 17 de setembro de 2019, disponível em Portal do FNDE: <http://www.fnde.gov.br>
- Fontenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência*. Brasília: SPM.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(22), pp. 649–673.
- Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: experiências do Prémio Igualdade é Qualidade*. Lisboa: CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Fonte: <http://hdl.handle.net/10071/3135>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 54(4), 657-674.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2011). Female Leaders: Injurious or Inspiring Role Models for Women? *Psychology of Women Quarterly*, 35(1), 143-157.
- Hryniewicz, L. G., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(3), pp. 331-344.
- IPEA. (2014a). Igualdade de Gênero. *Boletim Políticas Sociais: acompanhamento e análise*, 22, 553-612. Brasília: IPEA.
- IPEA. (2014b). *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento*. Brasília: IPEA.
- Lopez, F. G. (2015). Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014). *Nota Técnica Nº 16*. Brasília: IPEA.
- Lopez, F., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2014). Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). *Revista*, 65(4), 439-461.

- Macarie, F. C., Hintea, C., & Mora, C. (2011). Gender and Leadership. The Impact on Organizational Culture of Public Institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 7(32), pp. 146-156.
- Macarie, F., & Moldovan, O. (2013). Overcoming the glass ceiling in Romanian public institutions: A pilot study regarding strategies adopted by female managers. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 5, pp. 126-134.
- Macedo, E., & Santos, S. (2009). Apenas mulheres? Situação das mulheres no mercado de trabalho em quatro países europeus. *Ex aequo*, pp. 129-155. Fonte: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602009000100011&lng=pt&tlng=pt.
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 1(15), pp. 126-137.
- Ministério da Economia. (2019). Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo Federal. Brasília: Ministério da Economia.
- Miranda, A. R., Mafra, F. L., & Cappelle, M. C. (2012). Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. *Revista Administração em Diálogo*, 110-136.
- Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015)). Un diagnóstico de la desigualdad de género en un municipio de Portugal: estructuras y representaciones. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 423-446.
- Mourão, T. M., & Galinkin, A. L. (2008). Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(1), 91-99.
- Naff, K. C. (1994). Through the Glass Ceiling: Prospects for the Advancement of Women in the Federal Civil. *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 6, 507-514.
- OCDE. (2010). *Avaliação da gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE: Brasil 2010*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://dx.doi.org/10.1787/9789264086098-pt>
- OCDE. (2016). *2015 OECD Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2016). *Background Report: Conference on improving women's access to leadership*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2016). *Mujeres, Gobierno y Diseño de Políticas Públicas en los países de la OCDE: Fomentar la diversidad para el crecimiento incluyente*. Paris: OECD publishing.
- OCDE. (2017a). *Report on the Implementation of the OECD Gender Recommendations - Some Progress on Gender Equality but Much Left to Do*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2017b). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. Paris: OECD Publishing,. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- OCDE. (2018). *OECD Economic Surveys: Brazil 2018*. Paris: OECD Publishing.
- OCDE. (2019). A gender-equal public service: Challenges, progress and behavioural insights. *Fast Forward to Gender Equality: Mainstreaming, Implementation and Leadership*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/g2g9faa5-en>

- Oliveira, C. S., & Villas-Boas, S. (2012). Igualdade de género na Universidade da Beira Interior. *Ex aequo*, 25, 119-136.
- ONU. (1995). *Declaração e Plataforma de Ação de Pequim IV Conferência Mundial sobre a Mulher*. Pequim: ONU.
- ONU. (2002). *Gender Mainstreaming an Overview*. New York: ONU.
- ONU. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable*. Washington: ONU.
- ONU. (2015). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova York: ONU.
- ONU. (2016). Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e meninas. Brasília: ONU.
- Palotti, P., & Freire, A. (2015). Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. *VIII Congresso Gestão Pública CONSAD*. Brasília. Acesso em 19 de agosto de 2019, disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2237/1/009.pdf>
- Pereira, L. M., & Lopes, M. C. (2015). Estratégias das gestoras da universidade regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – Cigu*. Mar del Plata, Argentina. Acesso em 11 de abril de 2018, disponível em https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136227/103_00120.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2 ed.). Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris: Gradiva.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Reskin, B. F., & McBrier, D. B. (2000). Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers. *American Sociological Review*, 65(2), pp. 210-233.
- Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), pp. 399-426.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Sandor, S. D., Creta, S. C., & Macarie, F. C. (2010). Measuring Gender Equality in Public Institutions: An Exploratory Study. pp. 179- 191.
- Schein, V. E., Mueller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20(1-2), pp. 103-110.
- Scott, J. (1995). Género: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, 20(2), 71-99.
- SPM. (2011). *Orientações Estratégicas para Institucionalização da Temática de Género nos Órgãos Governamentais*. Brasília: SPM.

- SPM. (2015). *RASEAM- Relatório Anual Socioeconômico da Mulher*. Brasília: Presidência da República. Acesso em 25 de janeiro de 2018, disponível em <http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/2015>
- UN Women. (2000). The Four Global Womens' Conferences 1975 - 1995: Historical Perspective. ONU.
- Vaz, D. V. (dezembro de 2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), pp. 765-790.
- Vaz, D. V. (2018). Diferenças salariais por gênero no setor público brasileiro no período 2002-2015: magnitude, evolução e determinantes. *Acta Scientiarum: Human & Social Sciences*, 40(2), pp. 1-14.
- Vieira, C. M. (2006). *É menino ou menina? Gênero e Educação em Contexto familiar*. Coimbra: Almedina.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

9 Anexos

Anexo I INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DO FNDE

Tabela 1- Programas e ações executados pelo FNDE
PAR – Planos de Ações Articuladas
PBLE - Programa Banda Larga nas Escolas
Programa Caminho da Escola
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE - Programa Nacional de Desenvolvimento Escolar
PNATE - Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
Programas do Livro (PNLD e PNBE) - Programa Nacional do Livro Didático e o Programa Nacional Biblioteca da Escola
PROINFÂNCIA - Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil
PROINFO - Programa Nacional de Informática na Educação
FIES - Financiamento estudantil
FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
Salário Educação-contribuição social destinada ao financiamento de programas, projetos e ações voltados para a educação básica pública

Fonte: FNDE (2019)

Tabela 2 - Atribuições dos dirigentes do FNDE	
Compete ao Presidente do FNDE:	Compete aos Diretores e demais dirigentes do FNDE:
<p>I - representar o FNDE, podendo constituir mandatário para esse fim;</p> <p>II - dirigir as atividades do FNDE de acordo com a finalidade da Autarquia;</p> <p>III - cumprir e difundir as normas emanadas do Ministério da Educação em sua área de atuação;</p> <p>IV - enviar a prestação de contas e o relatório anual de atividades ao Ministério da Educação para posterior julgamento pelo Tribunal de Contas da União;</p> <p>V - constituir grupos de trabalho, comissões e comitês de apoio consultivo e designar os seus membros, observada a legislação pertinente;</p> <p>VI - ratificar os atos de dispensa e de reconhecimento de inexigibilidade de licitação, de acordo com a legislação vigente;</p> <p>VII - decidir, em última instância, os recursos administrativos afetos ao FNDE.</p>	<p>I - planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades de suas unidades, em suas áreas de competência;</p> <p>II - decidir os recursos administrativos afetos à sua área de atuação;</p> <p>III- aprovar a análise técnica da prestação de contas de programas e projetos educacionais afetos à sua área de atuação; e</p> <p>IV - exercer outras atribuições que lhes forem cometidas, em suas áreas de competência.</p> <p>Parágrafo único. Ao Procurador-Chefe, ao Chefe de Gabinete e ao Auditor-Chefe incumbe o cumprimento das atribuições a que se referem os incisos I, II e IV do caput.</p>

Fonte: Decreto nº. 9.007 (2017).

Tabela 3 -Legislação de criação do FNDE e suas carreiras		
Legislação	Dispõe sobre	Observações
Lei nº 5.537, de 21 de nov. de 1968.	Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP), e dá outras providências.	Cria o Instituto Nacional de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa (INDEP): com personalidade jurídica de natureza autárquica, vinculado ao Ministério da Educação e Cultura. Finalidade: captar recursos financeiros e canalizá-los para o financiamento de projetos de ensino e pesquisa, inclusive alimentação escolar e bolsas de estudo, observadas as diretrizes do planejamento nacional da educação
Decreto-Lei nº 872, de 15 de set. de 1969	Complementa disposições da Lei número 5.537, de 21 de novembro de 1968, e dá outras providências.	O INDEP passa a ser denominado FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Lei nº 11.357, de 19 de out. de 2006	Cria as carreiras e o Plano Especial de Cargos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE.	*Cria as carreiras da autarquia compostas dos cargos de Especialista (nível superior) e Técnico (nível médio) em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais. *Estrutura o Plano Especial de Cargos do FNDE - PECFNDE, composto pelos cargos de provimento efetivo pertencentes ao Quadro de Pessoal do FNDE, nele lotados em 31 de dezembro de 2005 ou que venham a ser para ele redistribuídos, desde que as respectivas redistribuições tenham sido requeridas até 31 de dezembro de 2005.
Lei nº 11.907, de 2 de fev. de 2009	Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras e do Plano Especial de Cargos do FNDE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006.	Seção XIX, artigo 100 trata das carreiras do FNDE, sua estrutura remuneratória.

Fonte: elaboração própria com base na legislação consultada

Tabela 4- Competências para indicar e nomear ocupantes dos Cargos de Direção do FNDE a partir de 2019					
Nível Hierárquico	Autoridade que indica a nomeação ou aprova	Autoridade e órgão competente para nomear	Alteração em agosto de 2019	Legislação que delega a competência	Observação
1, 2 e 3	A legislação não aponta	Presidente do FNDE	Não houve alteração	Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003;	A Casa Civil da Presidência da República faz "apreciação prévia" dos indicados para cargos de nível 3, 4, 5 e 6
				Portaria nº 1.056, de 11 de junho de 2003	
				Portaria MEC nº 1.508, de 17 de junho de 2003.	
				Portaria MEC nº 1.015, de 16 de outubro de 2015;	
				Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016.	
				Portaria n.º 1.212, de 19 de setembro de 2017, e em conformidade com o Decreto n.º 9.007, de 20 de março de 2017; Decreto nº 9.794, de 14 de maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019, e Competência delegada pela Portaria nº 1.427, de 6 de agosto de 2019.	
4	A nomeação do Auditor Chefe (nível 4) é precedida de aprovação pelo Conselho Deliberativo e submetida pelo Presidente do FNDE à aprovação do Ministro de Estado da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. A legislação não aponta nenhuma especificidade em relação aos demais cargos desse nível hierárquico	Ministro de Estado da Educação	Não houve alteração	Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003; Portaria nº 1.056, de 11 de junho de 2003; Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016). Decreto nº 9.794, de 14 de maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019.	
5	O ocupante do cargo de Procurador Chefe (nível 5) é indicado pelo Advogado-Geral da União. A legislação não aponta nenhuma especificidade em relação aos demais cargos desse nível hierárquico	Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República	O Ministro de Estado da Educação passa a ser responsável pela nomeação de cargos nível 5	Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003; Decreto Nº 8.821, de 26 de julho de 2016. Decreto nº 9.794, de 14 de maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019 .	O Ministro da Educação encaminha as propostas para provimento acompanhadas das minutas de portaria. Após agosto de 2019 essa regra é válida somente para o nível 6
6	O ocupante do cargo de Presidente do FNDE é indicado pelo Ministro de Estado da Educação	Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República	Não houve alteração		

Fonte: elaboração própria a partir da legislação consultada

Tabela 5- Competências para nomeação dos cargos de direção do FNDE entre 2005 e agosto de 2019			
Nível Hierárquico	Autoridade e Órgão Competente	Legislação que delega a competência	Observação
DAS e FCPE 1, 2 e 3	Presidente do FNDE	Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003;	A indicação para provimento de cargo equivalente ou superior ao 3 deverá ser encaminhada à Casa Civil da Presidência da República para apreciação prévia.
		Portaria nº 1.056, de 11 de junho de 2003	
		Portaria MEC nº 1.508, de 17 de junho de 2003.	
		Portaria MEC nº 1.015, de 16 de outubro de 2015;	
		Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016).	
DAS 4	Ministro de Estado da Educação	Portaria n.º 1.212, de 19 de setembro de 2017, e em conformidade com o Decreto n.º 9.007, de 20 de março de 2017	
		Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003;	
		Portaria nº 1.056, de 11 de junho de 2003;	
DAS 5 e 6	Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República	Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016).	O Ministro da Educação encaminha as propostas para provimento acompanhadas das minutas de Portaria.
		Decreto nº 4.734, de 11 de junho de 2003;	

Fonte: Elaboração própria com base na legislação

Tabela 6 - Competências para nomeação dos Cargos de Direção do FNDE a partir agosto de 2019			
Nível Hierárquico	Autoridade e Órgão Competente	Legislação que delega a competência	Observação
DAS e FCPE 1, 2 e 3	Presidente do FNDE	Decreto nº 9.794, de 14 de	*Ressalvados os casos de óbice jurídico, a análise da Casa Civil da Presidência da República atém-se <u>a respeito da conveniência e da oportunidade</u> administrativa.
		maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019, e Competência delegada pela Portaria nº 1.427, de 6 de agosto de 2019.	
DAS 4 e 5	Ministro de Estado da Educação	Decreto nº 9.794, de 14 de	O cargo de nível 5 passa a ser nomeado pelo Ministério da Educação
		maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019.	
DAS 6	Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República	Decreto nº 9.794, de 14 de	
		maio de 2019 e Decreto nº 9.989, de 26 de agosto de 2019.	

Fonte: Elaboração própria com base na legislação

Tabela 7- Critérios gerais para ocupação de cargos em Comissão e Funções de Confiança na Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional		
Critérios gerais para ocupação de qualquer cargo em comissão ou função de confiança	Idoneidade moral e reputação ilibada	Obrigatório em todos os cargos de direção
	Perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função para o qual tenha sido indicado	
	Não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.	
Para ocupação de cargo em comissão ou função de confiança níveis 2 e 3, é preciso atender , no mínimo, a um dos seguintes critérios:	Possuir experiência profissional de, no mínimo, dois anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função	Poderão ser dispensados, justificadamente, em razão de peculiaridades do cargo ou do número limitado de postulantes para a vaga.
	Ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, um ano	
	Possuir título de especialista, mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função;	
	Ser servidor público ocupante de cargo efetivo de nível superior ou militar do círculo hierárquico de oficial ou oficial-general;	
	Ter concluído cursos de capacitação em escolas de governo em áreas correlatas ao cargo ou à função para o qual tenha sido indicado, com carga horária mínima acumulada de cento e vinte horas.	
Para ocupação cargo em comissão ou função de confiança de nível 4, é preciso atender, no mínimo, a um dos seguintes critérios:	Possuir experiência profissional de, no mínimo, três anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função;	
	Ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, dois anos ; ou	
	Possuir título de especialista, mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função	
Para ocupação cargo em comissão ou função de confiança de nível 5 e 6, é preciso atender, no mínimo, a um dos seguintes critérios:	Possuir experiência profissional de, no mínimo, cinco anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função;	

	Ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS de nível 3 ou superior em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, três anos ;	
	Possuir título de mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função.	

Fonte: Elaboração própria a partir do Decreto Nº 9.727, de 15 de março de 2019

Tabela 8 - Legislação sobre cargos de direção no FNDE - Funções de Confiança e Cargos em Comissão (DAS)

Legislação	Dispõe sobre	Observações
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	O capítulo VII trata da Administração pública e o art. 37 estabelece que: II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, <u>ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração</u> ; V - as funções de confiança, <u>exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo</u> , e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.	A investidura em cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração <u>não</u> depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. As funções comissionadas são privativas de servidores efetivos. Ambos destinam-se a atribuições de direção, chefia e assessoramento, ou seja, são cargos de direção.
Dec.-lei 200, 25-02-1967	Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.	Prevê a delegação de competências para nomeação de cargos na Administração Pública Federal
Lei 8.112, 11-12-1990	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais	o art. 19 estabelece que cargos e funções de confiança são de regime integral e de dedicação, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Adm..
Dec. 4.734, 11-06-2003	Delega ao Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República competência para nomear os cargos em comissão de toda a A.P. Federal.	Revogado pelo Decreto nº 8.821, de 2016
Lei 11.526, 4-10-2007.	Fixa a remuneração dos cargos e funções comissionadas da A.P.federal direta, autárquica e fundacional	
Dec. 5.497, 21-07-2005	Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do grupo-direção e assessoramento superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da A.P. federal.	Estabelece os percentuais mínimos de DAS que serão ocupados obrigatoriamente por servidores públicos de carreira : 75% DAS 1,2 e 3; 50% DAS 4 (do total)
Dec. 9.021, 31-03-2017	Altera o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do grupo-direção e assessoramento superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da A.P. federal.	Altera os percentuais mínimos de cargos DAS a serem ocupados <u>obrigatoriamente</u> por servidores públicos de carreira: 50% DAS (níveis 1, 2, 3 e 4); 60% (níveis 5 e 6).
Dec. 8.821, 26-07-2016	Dispõe sobre as nomeações e as designações para cargos efetivos, cargos em comissão e funções de confiança de competência originária do Presidente da República	<ul style="list-style-type: none"> • O ministro da Casa Civil é responsável pela nomeação dos DAS 5 e 6 e nível equivalente; • Os ministros encaminham, por meio de aviso, as propostas para provimento de cargos e funções acompanhadas de minutas de portarias de nomeação. • É delegado aos ministros de estado as nomeações de cargos em comissão ou designação de funções de confiança não abrangidas pela regra acima.

Tabela 8 - Legislação sobre cargos de direção no FNDE - Funções de Confiança e Cargos em Comissão (DAS)

Legislação	Dispõe sobre	Observações
		• A indicação para provimento dos cargos e das funções de confiança DAS 101 (3 e 4) é encaminhada para apreciação prévia da Casa Civil. (Revogado pelo Dec. nº 9.794, 14-05-2019).
Lei 12.443, 18-07-2011	Dispõe sobre a criação das Funções Comissionadas do FNDE - FCFNDE; FCFNDE-1 (16); FCFNDE-2 (34); FCFNDE-3 (21)	Cria as funções de confiança do FNDE- FCFNDE, privativas de servidores ativos em exercício no FNDE. A lei previa ainda a implantação de programa de profissionalização dos servidores designados para as FCFNDE, que deveria conter a definição de requisitos mínimos do perfil profissional desejado dos ocupantes das funções e programa de desenvolvimento gerencial. Os artigos, entretanto, foram revogados pela lei 13.346, de 2016.
Portaria 93, 19-03-2012	Institui o processo seletivo interno para concessão de Funções Comissionadas (FCFNDE) no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) níveis 1, 2 e 3	REVOGADA: O processo seletivo para as FCFNDE 1, 2, 3 era composto por 2 fases: 1º análise curricular (60%) e 2º entrevista (40%) (essa fase era de caráter eliminatório e classificatório. Eram eliminados os candidatos que não alcançassem 50% do aproveitamento na e entrevista). Na análise curricular era pontuado: escolaridade, conforme o grau e o nível da função; e experiência, conforme tempo de efetivo exercício no FNDE.
Portaria FNDE 356, 18-08-2014	Institui o processo seletivo interno para concessão de Funções Comissionadas (FCFNDE) no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)	REVOGADA: aprimora a Portaria 93/2012. a fase de entrevista é substituída pela "análise de atributos", que pontuavam os seguintes critérios: Adequação ao Posto de Trabalho (13%); Avaliação de Desempenho (8%) ,Capacitações (8%); Escolaridade(20%); Experiência em Cargo Gerencial (17%); Ocupação de Função de Confiança (10%); Tempo de Serviço no FNDE (20%). Portaria descreve em anexo como distribuir os pontos dentro de cada critério.
Lei 13.346, 10-10-2016	Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo	Revoga os artigos da Lei 12.443, de 18 de Julho de 2011 e, com isso, o FNDE deixa de ter Funções Comissionadas ocupadas exclusivamente pelos servidores em exercício na autarquia, as antigas FCFNDE.
Dec. 9.007, 20-03-2017	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro	O presidente do FNDE será indicado pelo Ministro de Estado da Educação. Apresenta a quantidade total de cargos de direção existentes na autarquia.
	Demonstrativo dos Cargos em Comissão	
	Funções de Confiança do FNDE, remaneja cargos em comissão e	
	substitui cargos em comissão do grupo-direção e assessoramento superiores-DAS por funções comissionadas do poder executivo- FCPE	
Portaria 1.212, 19-09-2017	Delega competência a dirigentes do Ministério da Educação - MEC e entidades vinculadas para a prática dos atos que menciona.	Delega ao presidente do FNDE competências para nomear seus ocupantes de cargos de direção níveis 1, 2 e 3. (Revogada)

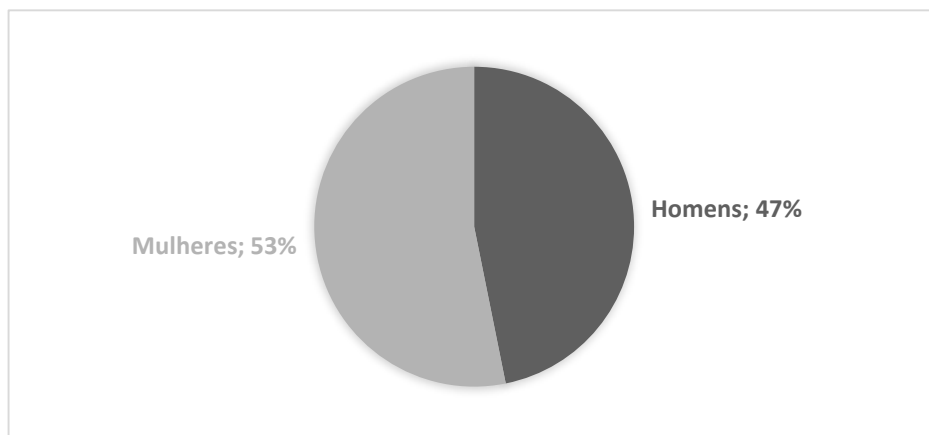
Tabela 8 - Legislação sobre cargos de direção no FNDE - Funções de Confiança e Cargos em Comissão (DAS)

Legislação	Dispõe sobre	Observações
Dec. 9.727, 15-03-2019	Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE	art.6º dispõe que a autoridade responsável pela nomeação ou designação poderá optar pela realização de processo seletivo para subsidiar a escolha dos ocupantes de DAS e FCPE e, entre os critérios que podem vir ser usados nesse processo seletivo, são sugeridos: resultados de trabalhos anteriores relacionados com as atribuições do cargo ou da função; a familiaridade com a atividade exercida no cargo em comissão ou na função de confiança; a capacidade de gestão; a capacidade de liderança; o comprometimento do candidato com as atividades do ente público.
Portaria 1.427, 6-08-2019	Delega competência a dirigentes do Ministério da Educação - MEC e das entidades vinculadas para a prática dos atos que menciona.	Delega ao presidente do FNDE competências para nomear seus ocupantes de cargos de direção níveis 1, 2 e 3.
Dec. 9.794, 14-05-2019 e Dec. 9.989, 26-08-2019	Dispõe sobre os atos de nomeação e de designação para cargos em comissão e funções de confiança de competência originária do Presidente da República e institui o Sistema Integrado de Nomeações e Consultas - Sinc no âmbito da A.P. federal.	Revogou o Decreto nº 8.821, de 26 de julho de 2016. Criou o Sistema Integrado de Nomeações e Consultas (Sinc) e descreve a sistemática para consulta feita sobre os indicados para ocupar cargos de direção. A nomeação para os cargos de nível 5 passa a ser de competência do Ministro da Educação.

Fonte: elaboração própria com base na legislação consultada

Anexo 2- ESTATÍSTICAS EXTRAÍDAS DO SIAPE

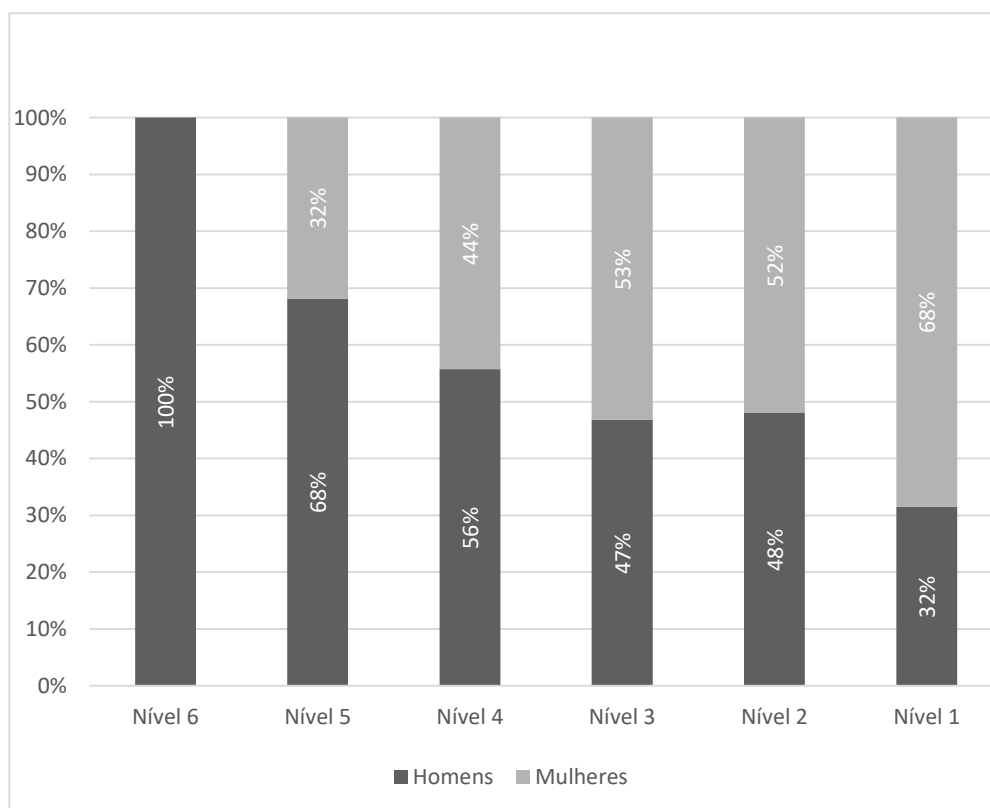
Gráfico 1: Distribuição da população do FNDE por sexo entre 2005 e 2018



Fonte: Elaboração própria com base em dados extraídos do SIAPE

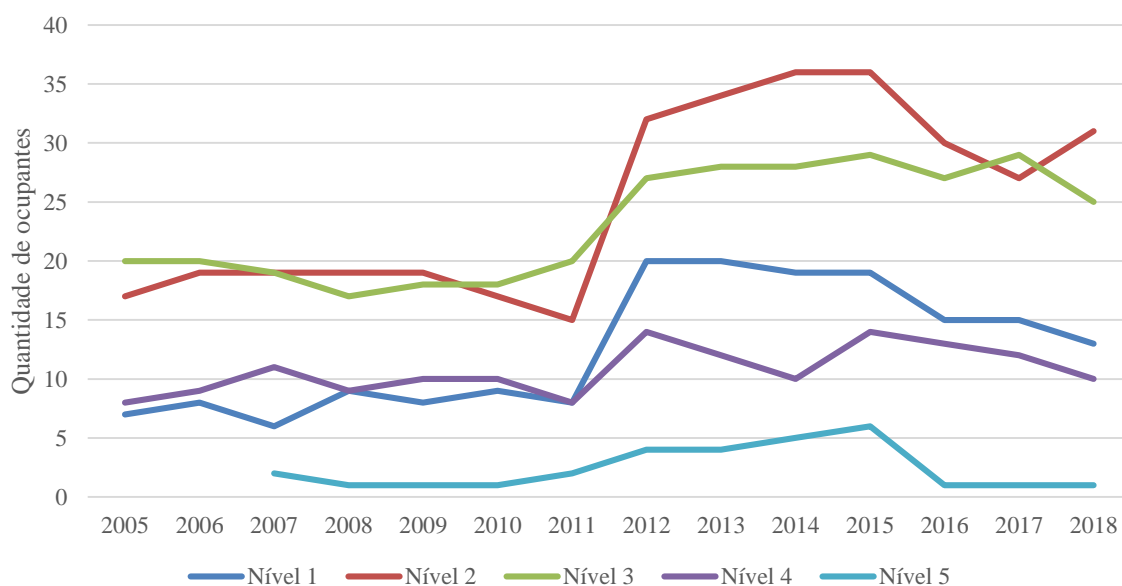
Conforme gráfico 1, somando-se todas as entradas registradas no dia 1º de dezembro de cada ano, verificou-se a população total do FNDE foi composta por 53% de mulheres e 47% de homens entre 2005 e 2018.

Gráfico 2 – Representação de homens e mulheres nos cargos de direção do FNDE entre 2005 e 2018



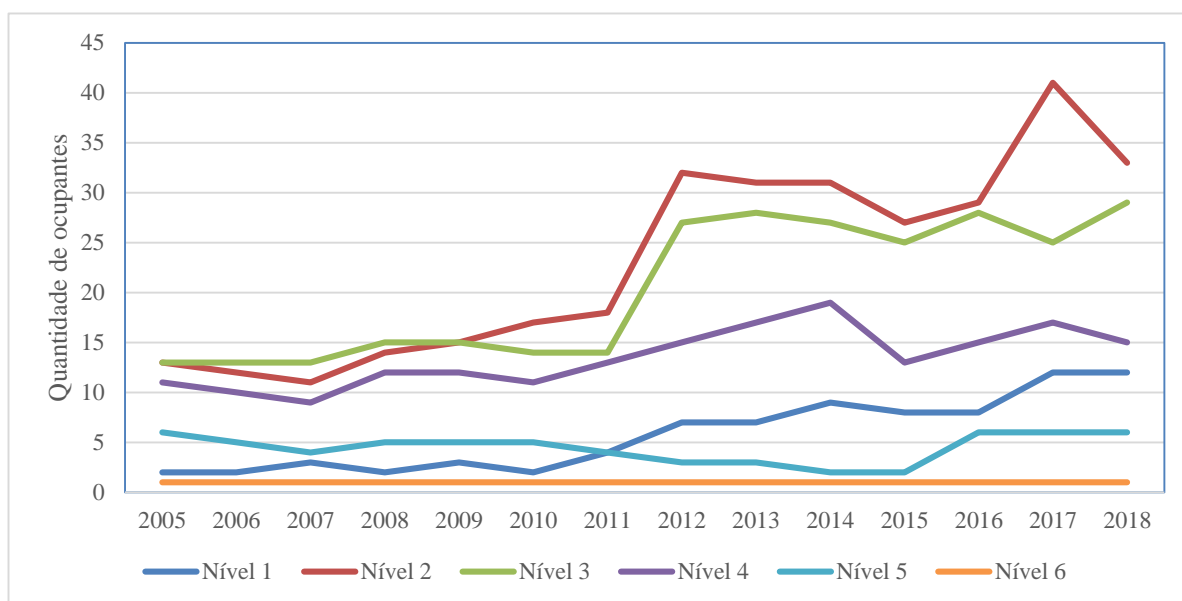
Fonte: Elaboração própria com base em dados extraídos do SIAPE

Gráfico 3- Evolução da ocupação de cargos de direção por mulheres no FNDE



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados extraídos do SIAPE

Gráfico 4- Evolução da ocupação de cargos de direção por homens no FNDE



Fonte: Elaboração própria a partir de dados extraídos do SIAPE

O aumento da participação masculina e feminina nos cargos de nível 1, 2 e 3 evidenciada nos gráficos 3 e 4 relaciona-se com a criação das Funções Comissionadas do FNDE- FCFNDE pela Lei nº 12.443, de 18 de julho de 2011.

Tabela 9- Distribuição dos dirigentes por número de dependentes- Total de entradas e total relativo.

	0 dependentes		1 dependente		2 dependentes		3 dependentes		Total por nível	
Mulheres	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total geral de entradas	%
Nível 5	20	71%	3	11%	2	7%	3	11%	28	100%
Nível 4	93	66%	19	14%	19	14%	9	6%	140	100%
Nível 3	132	44%	78	26%	72	24%	18	6%	300	100%
Nível 2	161	50%	103	32%	43	13%	13	4%	320	100%
Nível 1	111	68%	27	17%	8	5%	17	10%	163	100%
Total Mulheres	517	54%	230	24%	144	15%	60	6%	951	100%
Homens	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total de entradas	%	Total geral de entradas	%
Nível 6	6	46%	2	15%		0%	5	38%	13	100%
Nível 5	30	54%	10	18%	9	16%	7	13%	56	100%
Nível 4	115	66%	28	16%	15	9%	16	9%	174	100%
Nível 3	123	48%	55	21%	39	15%	40	16%	257	100%
Nível 2	117	40%	59	20%	64	22%	51	18%	291	100%
Nível 1	23	33%	27	39%	7	10%	12	17%	69	100%
Total Homens	414	48%	181	21%	134	16%	131	15%	860	100%
Total Geral	931	51%	411	23%	278	15%	191	11%	1811	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados extraídos do SIAPE

Anexo 3 GUIÃO DE ENTREVISTA DIRIGIDA ÀS DIRIGENTES

Bloco A- Trajetória profissional

Questão nº 1- Você pode contar sobre sua trajetória profissional até o cargo que ocupa atualmente?

Questão nº 2- Como iniciou a ocupação de cargos de direção?

Questão nº 3 - Quando iniciou sua vida profissional, que projetos tinha para o seu futuro? Conseguiu alcançá-los? De que forma?

Questão nº 4 - Como foi recrutada para o cargo que ocupa atualmente? Como tomou conhecimento dessa vaga? (Em caso de convite para o cargo, que fatores podem tê-la destacado?)

Questão nº 5- Considera que o seu percurso profissional foi muito diversificado? De que forma?

Bloco B- Estratégias para alcançar cargos de direção de alta hierarquia

Questão nº 6 - Ao analisar sua trajetória, que fatores você considera que foram determinantes para que alcançasse o cargo atual ou outros similares? Que tipo de atitudes, comportamentos, formação, pessoas ou circunstâncias contribuíram para o alcance do cargo? (Verificar se houve algum projeto que a deu visibilidade, por exemplo)?

Questão nº 7- Houve pessoas que contribuíram para seu crescimento profissional ou que te inspiraram ao trilhar a carreira de dirigente na Administração pública? Como? E quem foram essas pessoas?

Bloco C - Desafios enfrentados como dirigente

Questão nº 8 - Você pode falar sobre sua experiência na ocupação do (s) cargo (s) de direção mais alto (s) hierarquicamente?

Questão nº 9 - Quais os principais obstáculos (pessoais e profissionais) você enfrentou como dirigente? (Com equipes, chefes, limitações pessoais, etc.) O que fez para superar esses obstáculos?

Questão nº 10- Você sentiu necessidade de adaptar seu estilo de trabalho\liderança para alcançar e/ou manter esse ou outros cargos de direção? Se sim, que alterações foram essas? Resultou?

Questão nº 11- Em sua experiência pessoal, vivenciou alguma situação em que se tenha sentido excluída ou sentiu resistência à sua posição de dirigente? Pode descrever a situação como reagiu a ela?

Bloco D - Conciliação entre trabalho e vida pessoal

Questão nº 12- Você já vivenciou situações desconfortáveis em que a ocupação do cargo de direção parecia incompatível com sua vida privada? Como fez para enfrentar a situação?

Questão nº 13- (Pergunta para quem é casada e /ou tem filhos). Como procura conciliar o papel de mãe e de esposa com a carreira profissional?

Questão nº 14- Em sua família outros membros trilharam a carreira de dirigente na Administração Pública?

Bloco E - Futuro

Questão nº 15- Quais são as suas expectativas em relação ao seu futuro profissional no FNDE? Acha que é possível aceder a um cargo de maior responsabilidade? Por quê?

Questão nº 16- Que medidas você considera que poderiam ser tomadas para aumentar o número de mulheres nos postos mais altos do FNDE e da Administração Pública brasileira?

CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTADA:

1. Idade

2. Estado civil

3. Número de filhos _____ com que idades? _____

4. Qual seu horário de trabalho?

5. Nível de Habilitações Académicas:

a. Curso superior:

Instituição:

b. Pós-graduação:

Instituição:

c. Mestrado/doutorado:

Instituição:

6. Tipo de vínculo de trabalho com a organização:

A- Servidora do FNDE

B- Servidora de outros órgãos da Administração Pública

C- Sem vínculo

7. Com que idade ocupou o primeiro cargo de direção? Em que organização?

8. Há quanto tempo ocupa o cargo atual?

9. Ocupou outros cargos hierarquicamente mais altos? Quais níveis?

ANEXO 4 - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para o resguardo da identidade das participantes desta pesquisa, as respostas foram alocadas aleatoriamente utilizando-se os números de 1 a 7 apenas para garantir que todo o conteúdo foi disponibilizado, de modo os números não correspondem à mesma entrevistada em cada questão.

Questão nº 1- Você pode contar sobre sua trajetória profissional até o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistada
3

Sim, eu passei em concurso e tomei posse em 2002 e praticamente eu estou no mesmo órgão desde então. Em 2007 eu assumi o meu primeiro cargo de nível 2 e fiquei 6 anos, de 2007 até 2013. E aí eu sempre almejei esse tipo de evolução na carreira. Quando a gente é servidor público, a gente tem algumas limitações de promoção e a forma de você se sentir valorizada, de sentir que seu trabalho é reconhecido é pela indicação de cargos; muito embora isso também seja uma questão muito política, né? Muito de situação, não necessariamente quem é mais competente está ali no cargo, né? Mas eu achava que no meu caso, em que eu não tinha nenhuma indicação política, eu achava que fazendo um bom trabalho eu poderia ter esse tipo de reconhecimento e acho que demorou um pouco pelas circunstâncias daquele momento. Não saberia nem dizer o porquê, questão de chefia, talvez. Aí surgiu oportunidade em 2013 de eu começar a ser substituta do nível 4, só que era uma substituição como se fosse inteirinha, porque a pessoa estava afastada por questões médicas. Então eu assumi como substituta, mas na verdade fui efetiva. Fiquei muito tempo na substituição até a pessoa se desvincular por completo do cargo porque realmente ela não teve condição de retornar.

Essa área sempre foi muito masculina, a maioria dos profissionais sempre foi de homens, mas a gente teve um longo período aqui em que a chefe máxima era mulher e aí foi na gestão dela que eu tive essa oportunidade. Creio que isso favorece a gente; nós mulheres, quando a gente tem chefes mulheres, eu acho que é um cenário mais favorável para você almejar alguma coisa nesse sentido. E aí, então, em 2013 eu fiquei como substituta no nível 4, mas, na prática, era eu que ocupava realmente. Nesse período também, a ocupante do cargo mais alto da unidade engravidou, uma gravidez de risco, então eu ocupei o cargo chefe interina. Fiquei um longo período até ela voltar da licença maternidade. Nesse tempo todo eu fiquei como interina e eu acabei sendo nomeada para o nível 4 de fato. Então eu fiquei do começo de 2014 até o final de 2015 como substituta do cargo nível 5, eventualmente ela voltava, exercia uns períodos, mas precisava se afastar, até que ela pediu exoneração e me indicou para

	ser substituta dela e ser nomeada no nível 5 como titular. Fiquei um curto período nomeada, em torno de 7 meses no nível 5, quando houve mudança de governo e aí eu fui exonerada.
Entrevistada 5	<p>Eu passei no concurso público em 2009, fui lotada numa Divisão que não tinha muito a ver com a minha área de formação, numa área mais administrativa. Dois anos depois, a minha chefe direta foi exonerada, e eu e o outro servidor, muito amigo meu, fomos convidados para assumir a chefia. Ele tinha um pouco mais de experiência na área administrativa; era o meu primeiro emprego público e eu não me senti insegura, e ele falou “<i>então eu assumo e você assume como substituta comigo</i>”. A gente tinha uma linha de administração muito próxima e assim ele assumiu como chefe e eu como substituta. Seis meses depois ele foi chamado para outro concurso e eu fiquei desesperada e pensei que teria que criar essa experiência. E foi assim que aconteceu, eu tomei posse como titular do cargo e fiquei na chefia. Dois anos assumi a coordenação e eram outros desafios, eram duas divisões subordinadas, tive que aprender muita coisa. O FNDE também passava por uma reestruturação grande os Planos de Carreira, então foi uma época muito boa porque a casa inteira estava se movimentando. Assumi a coordenação e fiquei por longos 9 anos, recebi outros convites dentro da casa, mas por estar muito confortável no cargo, ter aquela expertise, fui ficando. Em 2018 eu recebi um convite para assumir um cargo nível 4 fora, que era uma área que não tinha nada a ver comigo. Titubeei um pouco, mas veio de uma pessoa muito próxima, que confiava muito em meu trabalho, que queria muito que eu assumisse aquilo e eu também já comecei a ver como desafio, até para sair daquela zona de conforto depois de 9 anos. Fui para esse outro órgão, conheci o processo, foram 8 meses, foi muito bom, aprendi muito; e depois de 4 meses eu estava começando a contribuir com o processo quando ocorreu a mudança de governo no final do ano e, em Janeiro, fui exonerada de lá e voltei para o FNDE como técnica na mesma área que eu estava anteriormente. 15 dias depois que eu voltei, recebi um outro convite do diretor que estava aqui para assumir uma Coordenação Geral, porque ele tinha ouvido falar da minha experiência. Aceitei e estou desde janeiro neste cargo. Acredito que a experiência fora contou para que eu fosse convidada e contou para minha formação também. Era uma área muito diferente, mas eu percebi que processualmente o FNDE tem muito a acrescentar a outros órgãos. O nome do FNDE lá fora é muito forte. Eu não tinha essa noção, pois sempre estive no FNDE; e quando saí, percebi. É óbvio que a gente tem nossas limitações, mas a gente está muito à frente de muitos órgãos, então isso contou demais. Além disso, ao regressar ao FNDE, como fui convidada para um cargo que eu já ocupava antes de sair, eu acho que a experiência interna contou mais: o diretor estava procurando alguém com experiências, querendo formar uma equipe de gestores da casa; as pessoas ficaram falando da minha atuação antes.</p>
Entrevistada 1	<p>Eu me formei, já trabalhava prestando serviço para bancos. E aí me formei, saí do Banco e fiquei, trabalhei dois anos em escola particular, depois parei de trabalhar para estudar para o concurso, fiquei um ano estudando para o concurso e entrei no FNDE. Dois anos depois, eu entrei na [NOME DA ORGANIZAÇÃO] também e fiquei sendo técnica do FNDE e trabalhando na [NOME DA ORGANIZAÇÃO] durante a noite, dando aulas. Por 5 anos eu mantive essa rotina e no meio desses 5 anos eu assumi um cargo de direção nível 1 dentro desta mesma coordenação geral. Posteriormente comecei a substituir um cargo de nível 3, porque meu chefe não estava bem, era uma pessoa já perto de aposentar. Então eu acabei assumindo como</p>

	substituta, mas acumulando toda a atribuição do cargo nível 1, e aí eu saí da [NOME DA ORGANIZAÇÃO] e fiquei só no FNDE. Em seguida, eu assumi o cargo nível 3, fiquei nele e mudei de cargo posteriormente dentro da Mesma Coordenação Geral para fazer um trabalho de organização e fiquei lá por mais um tempo até vir para a Coordenação Geral.
Entrevistada 7	Primeiramente me formei em pedagogia pela UFRJ, fui professora de educação infantil por quase 10 anos e estudava para concursos e para processos seletivos. Em 2008 passei em concurso para trabalhar nas [NOME DA ORGANIZAÇÃO] como pedagoga. Trabalhei de 2009 até 2017, foi uma experiência muito boa e nesse tempo eu fiz faculdade de Direito e também o mestrado. Tanto os cursos de graduação como de pós-graduação foram enriquecedores para todos os caminhos que trilhei até hoje. Em 2017 finalizei a minha atuação nas [NOME DA ORGANIZAÇÃO] em que eu era [NOME DO CARGO]. Foi uma experiência enriquecedora porque dentro da instituição a gente aprende de tudo um pouco, você aprende liderança por teoria e por exemplos, pela vida prática. Você tem contato com processos internos que vão impactar na vida aqui fora, você lidera homens. Eu liderei homens sendo a única mulher. Às vezes eu era uma mulher em uma equipe de serviço e a gente lidava com assuntos diversos: Administração Pública, ministrava cursos de capacitação, de aperfeiçoamento, cursos de carreira, gerenciava documentos importantes, analisava para fazer revisões e até criação de cursos. Foi muito enriquecedor. Entre 2017 até o tempo presente eu advoguei. Então, em janeiro desse ano eu vim para Brasília, quando um amigo, colega de turma do mestrado me convidou para vir atuar nesta instituição, o que tem sido uma das minhas melhores experiências. Aqui eu vejo todas as minhas formações, tanto Direito como Pedagogia, pois é a área de Educação.
Entrevistada 2	Em minha vida profissional toda fui a concursada em outro órgão. Quando eu estava na faculdade, eu não pensava em serviço público, aí o meu irmão ia prestar o concurso e eu estudei junto para incentivá-lo. Acabei passando, eu entrei como técnico, gostei de lá. Então no final daquele mesmo ano eu me formei e já fiz o concurso para ser para analista, de nível superior e estou no órgão a minha vida toda, mais de 25 anos. Eu passei pouco tempo fora do órgão, mas desde que eu entrei, embora eu tivesse formado em Engenharia Mecânica, eu fui para área de Tecnologia da Informação e ali eu passei a minha vida toda. Agora é a segunda vez que eu saio do meu órgão de origem. Primeiro, eu fui para um Ministério em 98/99 para ocupar um cargo de direção. Às vezes acontece isso, você só é reconhecido quando você sai, né? Quando avisei para meu chefe que queria sair, ele já me ofereceu um cargo. Aí eu falei não. Não ofereceu antes, agora já me comprometi. Eu não gosto muito desse negócio de “eu vou sair, então espera aí, que eu vou dar um jeito de te segurar”. Foi uma experiência muito boa e que me abriu portas depois. Fui para esse outro órgão como coordenadora de uma área de Tecnologia, que estava bem defasada, fomos duas mulheres, inclusive. Foi uma ex gestora lá do meu órgão que foi convidada e me chamou para ir junto e a gente realmente reestruturou a área. Voltei para o o meu órgão e aí foi quando eu comecei a assumir cargos, eu comecei no cargo nível 1, um pouco depois, eu recebi o convite para ir para coordenação (nível 3) e ali eu fui ficando vários anos, foram mais de 10 anos até a hora que meu chefe resolveu... aí assim vou falar diretamente mesmo uma coisa que eu não falo para ninguém, mas aqui cabe: ele queria um homem para assumir lá, entendeu? Então assim, as amigas que eram as minhas chefes iam sair, mas ficou claro que o subsecretário só me elogiava, nunca me deu um feedback negativo, mas depois, na hora de escolher: “ah, é bom

	<p>mudar alguma coisa” e dava para perceber que ele queria um homem ali. Então aí eu saí e passei em outras áreas. Foi boa experiência conhecer outras áreas, não ficar só na área de Tecnologia da Informação, e estava lá na Assessoria do secretário, quando eu recebi o convite para vir para cá.</p>
<p>Entrevistada 6</p>	<p>Eu sempre trabalhei nessa área financeira por causa da minha formação. Na iniciativa privada, os cargos que ocupei eram sempre na área financeira, trabalhava como analista de negócios no mercado de capitais, uma coisa de muito interesse meu. Quando eu cheguei ao FNDE, eu fui para assessoria de [NOME DA ÁREA]do FNDE, fiquei lá quase três anos quando recebi o convite para vir para Assessoria desta Diretoria, então eu estaria voltando às minhas origens e iria atuar numa área que eu gosto muito. Na assessoria da diretoria, eu fiquei uns três anos lá e queria ampliar meus conhecimentos aqui no âmbito do FNDE. Nesse tempo eu estava gestante, saí de licença maternidade e quando eu retornei, meu cargo tinha se deslocado para uma coordenação subordinada a esta Coordenação Geral. Lá na assessoria me identifiquei muito com o trabalho, aprimorei o que já conhecia, então foi muito importante essa minha estadia no cargo nível 2, mas era um cargo de assessoria. Eu estava num cargo de Assessoria, mas exercendo de chefe de divisão. E aí foi quando mudou a chefia da diretoria. Então aconteceu algo muito inovador, a gente que vivenciou sabe o quanto foi importante: A nova diretora quis conhecer servidor a servidor pessoalmente, independente da opinião do chefe a respeito dele, independentemente de qualquer coisa; e dessa maneira ela pode identificar os perfis e selecionar. Então ela fez mudanças muito drásticas aqui. E aí foi quando recebi o convite dela para assumir esse cargo, algo que realmente foi inusitado, não estava nos meus planos, mas era a área que eu me identificava muito. Enfim, foi muito positiva e gosto muito do que eu faço.</p>
<p>Entrevistada 4</p>	<p>Eu terminei a minha graduação e assumi um cargo de confiança em uma prefeitura para implementar na área de Educação um setor da Saúde, que é a minha área de formação. Ou seja, era vinculada à Secretaria Municipal de Educação daquele município e lá e criei uma área Inter setorial com pedagogos, psicopedagogos, nutricionistas, fonoaudiólogos, psicólogos. Eu fui a responsável pela implementação desse grupo, que atendia a todas as escolas do município. Eu trabalhei por 3 anos e, ao final desse período, eu tive uma conversa com o Prefeito Municipal e expliquei a ele que todas essas áreas de formação deveriam ser contratadas pelo por meio de concurso público e conseguimos abrir concurso público para todas essas especialidades. Então abriram duas vagas para cada especialidade e para mim à época já foi uma grande vitória, pois eu tinha entre 24 e 25 anos quando consegui fazer isso. Após isso, eu prestei o concurso da prefeitura, passei, trabalhei mais ou menos por dois anos e comecei a estudar para outros concursos, pois queria sair do município e atuar no Governo Federal. Então passei em um concurso para [NOME DA PROFISSÃO] e fui chamada para trabalhar na divisa entre Mato Grosso e Goiás, porém a dinâmica da minha vida tornou-se difícil, pois eu havia acabado de ter meu bebê e era muito complicado. Então eu abri mão, pedi exoneração desse cargo e logo em seguida fui convocada para assumir o concurso do FNDE quando a minha filhinha tinha 6 meses. Assumi o FNDE na área de [NOME DA ÁREA] e, após três meses, fui convidada para ser chefe substituta de um cargo nível 2, chefiar uma Divisão. Então eu fui substituta da área e em pouco tempo a minha chefia imediata assumiu a coordenação e eu assumi a chefia de divisão como titular. Depois o FNDE passou por uma reestruturação em termos de</p>

	<p>regimentos, áreas operacionais, divisões e departamentos. Então eu mudei de divisão e assumi outra chefia na mesma área e lá fiquei quase quatro anos. Eu acompanhava muito o coordenador da área e depois de quase quatro anos ele foi exonerado e eu quis mudar de área; entreguei o meu cargo, saí da área de [NOME DE SETOR] e fui trabalhar como técnica em uma área subordinada a esta Diretoria. E quando eu cheguei na nova área, me deram quase que como um castigo as prestações de contas para tomar conta porque ninguém cuidava. E então comecei a estruturar a prestação de contas do programa, criando modelos de parecer, de documentos de análise e em pouco tempo me ofereceram a ocupação do cargo de coordenação de monitoramento e avaliação do programa, nível 3, e eu assumi. Após 6 meses no cargo, me convidaram e assumi a [NOME DO CARGO] como substituta, porque a [OCUPANTE DO CARGO] saiu do FNDE para ter o seu bebê, de licença-maternidade, e por quase um ano atuei como substituta. A diretoria gostava muito do meu trabalho e quando a servidora titular voltou, ela era servidora de outro órgão, houve a decisão da gestão para que eu assumisse a [NOME DO CARGO] em definitivo e lá fiquei por quase quatro anos com muito trabalho e muitas entregas. Ao final desse tempo, me convidaram para assumir a substituição da [NOME DA ÁREA], pois já conhecia bem todo o funcionamento do órgão e, mais recentemente, o diretor foi exonerado e eu fui convidada para assumir a [NOME DA ÁREA]. Eu vou fazer 11 anos no FNDE e me orgulho muito dessa minha trajetória, pois eu passei por todos níveis dos cargos de gestão do órgão e foi exatamente todo esse período de experiência que me trouxe ao cargo de Gestão [NÍVEL DO CARGO]; devido ao conhecimento que eu tenho das áreas, dos programas, o trato com os servidores, essa questão de ter habilidade para gerir pessoas, pois em cada uma das áreas eu tinha vários servidores, vários terceirizados, estagiários. Então são habilidades que você vai construindo, tem habilidades que são habilidades técnicas, de conteúdo que você estuda, faz cursos, se dedica, mas existe habilidade que é imperceptível, que é o trato com o próximo, que é a forma que você se relaciona com sua equipe, a forma com que você induz o trabalho de sua área. Eu acho que tive muito êxito nisso, eu sempre consegui fazer boas entregas, as pessoas que trabalharam comigo conseguem identificar isso e eu mesma consigo identificar as entregas técnicas que fiz ao longo desses 10 anos e também a questão das relações pessoais: acho que elas foram muito bem preservadas ao longo desse tempo, então eu me sinto bastante satisfeita. Encabeçar o projeto de sucesso na prefeitura teve impacto na minha construção como profissional porque quando eu cheguei no FNDE eu não precisava falar que executei um projeto no município x, que implementei uma equipe multidisciplinar. Eu não precisava dizer isso porque entrei concursada, mas o fato de eu estar à frente daquele projeto me capacitou e me deu uma visão da importância do trabalho Inter setorial, me deu uma visão da importância de você construir de maneira efetiva a garantia de ter profissionais em determinadas áreas da educação, então isso para mim foi muito bom, eu trabalhei por quase 5 anos naquela prefeitura. Me deu segurança. Eu sempre quis trabalhar com educação, tanto que minha formação é na área da saúde, mas fui trabalhar na área da educação e com 3 meses que estava trabalhando no FNDE, me lembro que cheguei em casa e disse aos meus pais: um dia quero ser diretora desse órgão.</p>
--	---

Questão nº 2 - Como iniciou a ocupação de cargos de direção?	
Entrevistada 2	<p>Quando a diretora chegou, ela não conhecia ninguém, havia uma pessoa ocupando este cargo, era servidora pública, mas não era servidora do FNDE. Ela (a diretora) disse que percebeu meu entendimento não só sobre orçamento, mas sobre o FNDE; e que sentiu falta disso na pessoa que estava aqui ocupando antes. E que ela gostaria muito de valorizar as joias que ela tinha dentro da casa, que achava isso é muito importante. E se ela não tivesse uma pessoa com perfil dentro do FNDE, fazia todo o sentido ela escolher uma pessoa de fora, mas ela identificando os perfis dentro do quadro, da força de trabalho do FNDE, ela gostaria de valorizar esses servidores. Aí foi a justificativa que ela me fez quando ela me fez o convite.</p> <p>Acredito que minha área de formação foi um diferencial, acho que o fato de eu ter a visão da diretora como um todo, por ter ficado muito tempo na assessoria foi um diferencial, mais a minha formação, mais os conhecimentos que eu tinha da diretoria, do FNDE. Além disso, meu mestrado também é na área de Administração Pública, eu fiz um modelo econométrico de avaliação das políticas educacionais.</p>
Entrevistada 7	<p>A atuação como substituta contribuiu muito para isso, pela experiência que trouxe. Eu nunca tinha trabalhado, só tinha feito estágio, nunca tinha trabalhado na área administrativa, então ser substituta me deu essa experiência, foi o início de uma caminhada. Quanto à pessoa que estava como titular, por sermos muito próximos, a gente fazia praticamente as mesmas coisas, né? A gente foi aprendendo juntos, ele também era um rapaz recém concursado, mas me deu mais engajamento para a área, deu um olhar do todo, pois, como técnica, eu tinha mais o olhar dos meus processos, das minhas atribuições. Quando eu fui para substituição, meu chefe sempre tirava 30 dias de férias corridos, não parcelava, então eu sabia que fevereiro era meu tempo ali como chefe, então me preparei muito para isso e ele exigia muito, era muito comprometido. Então contou bastante essa experiência como substituta. Em relação à minha formação, acho que não foi um diferencial porque as pessoas nem sabiam que eu era da área de Tecnologia da Informação. Acho que o diferencial mesmo foi que eu fui construindo ao longo desses primeiros anos no FNDE e a graduação nem tanto.</p>
Entrevistada 3	<p>Eu comecei com o cargo de nível 2, em que eu fui nomeada mesmo. O primeiro cargo consegui na gestão de uma antiga chefe, que reconheceu meu trabalho. Depois, o colega que estava aqui como nível 4 adoeceu e eu fiquei como substituta dele. Considero que minha pós-graduação não teve relevância para a ocupação do cargo.</p>
Entrevistada 4	<p>Nas [NOME DA INSTITUIÇÃO] eu iniciei como [NOME DO CARGO]. O [NOME DO CARGO] faz um curso de formação e depois vai para a instituição de trabalho, onde ele assume alguns cargos de chefia de acordo com seu nível. Você já entra com nível superior e com experiência do mundo civil. Lá você faz um curso de formação em que aprende a marchar, aprende as canções militares, aflora mais o lado de equipe, de liderança. Depois do curso de formação militar, vamos para as unidades trabalhar e lá, quando o [NOME DO CARGO] chega, ele assume algumas chefias de acordo com seu perfil, de acordo com seu nível, de acordo com a sua expertise e de acordo com a sua formação. Então, chegando lá, eu assumi chefias e a partir</p>

	<p>daí, conforme os anos vão passando e você vai aumentando o seu posto, a sua experiência, o seu tempo de casa, você assume outras chefias e pode até acumular. No curso de formação você aprende a liderar uma tropa, muitos já têm esse dom, mas o curso aflora isso mais isso, com o tempo na instituição você vai aprendendo mais sobre isso. Neste curso você sai da realidade Civil para se tornar um militar. Quando fui para o curso já tinha interesse em liderança, pois anteriormente, quando trabalhei em escolas, exercia atividade de coordenação pedagógica, então isso já estava sendo trabalhado em mim naturalmente. Porém era um público-alvo diferente porque trabalhava com crianças de modo que quando passei para o concurso as [NOME DA INSTITUIÇÃO] percebi que era um pouco diferente. Trabalhei muito com análise de documentos de ensino. Foram experiências diferentes, mas muito enriquecedoras. Tanto a minha área de formação quanto a minha experiência anterior contribuíram para ocupar este cargo atual, porque aqui eu sou um pouco pedagoga, porque trabalho com [ATIVIDADE] e também temos que lidar com a legalidade, em que a minha formação em Direito e a advocacia me ajudam. O convite para ocupação de cargo adveio muito por causa disso, a pessoa que me convidou, temos um bom tempo de percurso acadêmico juntos, já conhecia o meu trabalho viu que poderia me encaixar no cargo.</p>
Entrevistada 5	<p>Para começar a carreira de gestão são necessárias duas coisas: tem que demonstrar conhecimento técnico da área e ter o nível de harmonia que é essencial com sua chefia imediata, com a equipe de trabalho. Então, todas as vezes em que eu assumi cargo de direção foi isso: você é convidado a participar daquele momento da gestão em um cargo de confiança, então é preciso ter um nível de harmonia principalmente com a chefia imediata e, pelo meu envolvimento e competência, sempre consegui demonstrar o compromisso que tenho com o trabalho, a qualidade do meu trabalho. Eu acho que isso fica a cada vez que você é convidada a assumir um desafio, que você aceita e que você faz boas entregas, isso fica registrado na gestão, então isso é importante. Além disso, a atuação como substituta antes de assumir o cargo é fundamental porque essa experiência enriquece muito e quando você assumir o cargo de fato você já tem segurança, você tem um olhar estratégico, então essa função de substituição é essencial. Então a substituição é um fator determinante desde que você tenha o interesse de levar à frente o cargo de direção porque tem muitos desafios envolvidos nesse processo e nem todo mundo tem o perfil. Além disso, em nenhum dos cargos que assumi a minha área de formação foi diferencial, pois eu sou da área de saúde, que é totalmente diferente.</p>
Entrevistada 1	<p>Eu era coordenadora de uma área e era a substituta do coordenador-geral, que era um nomeado de fora do FNDE, sem vínculo com a Administração Pública. Aí mudou o governo e essa pessoa saiu porque o governo que ela apoiava não estava mais do poder. E eu fui ficando como substituta porque ninguém tinha sido nomeado até então. Mudou o governo federal e houve esse GAP aí, de ajuste, de ocupação de cargos. Surgiu um diretor novo e a gente trabalhava numa área extremamente técnica e eu acho que ele percebeu que não teria segurança de colocar uma outra pessoa que não tivesse conhecimento técnico, eu era substituta e acabei ficando como coordenadora geral nesse cenário.</p>

	Ter a experiência de sala de aula, ser professora faz toda a diferença quando você trabalha na Política Pública da Educação, porque é um outro mundo o outro universo da escola; então quando você está aqui no órgão público e não tem esse olhar sobre o seu cliente, que é o professor, que é o que a escola, é muito mais difícil, é muito mais limitador para você ter noção de como alcançar da melhor maneira, e tem me ajudado muito conhecer o mundo da escola
Entrevistada 6	Eu acho que a área de engenharia naturalmente te torna uma pessoa prática, com foco em resultado. Então eu acho que a minha marca registrada é essa, é o foco em resultado, então desde o início e foi assim: tem um negócio, tem um problema e preciso resolver aqui e foi quando realmente o coordenador-geral da época, uma pessoa maravilhosa, ele pegou e me chamou e disse: olha, estamos com esse projeto aqui, tá enrolado. E aí foi quando eu peguei meu primeiro cargo, depois era substituta do meu chefe, acabei indo para o gabinete para apoiar nesse projeto, e assim, algo que me marcou mesmo foi isso de projetos impossíveis, esses desafios. Eu acho que tem muito a ver com curso de engenharia. A engenharia foi um curso muito bom, ele abre muito a sua cabeça. Acho até que torna o gestor bom, é muito comum o pessoal de engenharia nesses cargos.

Questão nº 3 - Quando iniciou sua vida profissional, que projetos tinha para o seu futuro? Conseguiu alcançá-los? De que forma?

Entrevistada 4	Não tinha expectativa nenhuma de me tornar gestora, eu tinha projeto de sair do FNDE. Mas me adaptei muito, me apaixonei muito pelo que o FNDE fazia e aqui comecei a olhar para Administração com um olhar que eu não tinha e ver a riqueza da Administração. O FNDE leva muitos nomes aí fora dos grandes programas, mas área de administração tinha tanto para falar e eu fui entrando nesse meandro, me aproximando, que eu comecei a mudar de projeto. Eu não tinha projeto de crescimento no FNDE, mas isso foi se tornando uma possibilidade, eu nunca almejei, nunca falei, mesmo depois que me apaixonei, “aí vou fazer de tudo para chegar na coordenação”. Não, as coisas foram acontecendo, mas o meu projeto original que era deixar a organização foi deixado para trás.
Entrevistada 6	Projeto para mim é ter uma vida boa, você tem um salário bom, então, graças a Deus, o meu órgão tem essa vantagem, você tem estabilidade, você tem um salário bom, quer dizer, isso para mim é importante por dois motivos: primeiro, porque você não precisa se prender muito a cargo, então assim você consegue ter o seu jeito e você não fica preso, ou seja, você pode tomar uma atitude, se você não concorda, você pode falar, você pode tomar atitude e falar: isso vai estragar minha vida, não vou viajar, vou sair de férias. Isso é uma coisa importante para mim, então acho que sim, ou seja, independentemente de estar no cargo ou não, tenho uma vida boa, uma estabilidade, consigo fazer minhas viagens, levo minhas filhas para viajar. Quando comecei, eu pensava mais uma carreira na parte técnica, né? Mas realmente, depois eu descobri que eu gosto mais dessa parte de gestão mesmo, é minha praia. Minha praia é gestão.

Entrevistada 7	<p>Sim, eu fiz Direito pensando em fazer concurso e cheguei no concurso que eu achei que era satisfatório, percebi que me identificava com as atividades e achei que financeiramente era uma profissão com remuneração que, para mim estava justa. Na carreira, eu sempre tive em mente isso: que se eu quisesse ascender, seria por meio de cargos, em que pese eu não ter muito conhecimento político, mas eu achava que uma hora chegar. Eu acho que você precisa ser notada, você precisa ser vista, seu trabalho precisa ser divulgado. E quando você tem contato dentro da própria carreira, acho que isso favorece, o que não é meu caso. Primeiro, eu sempre trabalhei no mesmo órgão, então quando a pessoa vai trabalhando em diferentes órgãos, e a nossa carreira permite que você preste assessoria em várias autarquias, vários órgãos; eu acho que é mais fácil de você mostrar quem você é, o seu trabalho e eu tinha essa limitação também. Além de não ser de Brasília, de não conhecer muita gente aqui, eu trabalhei sempre no mesmo lugar, então eu só poderia ser reconhecida aqui dentro.</p>
Entrevistada 1	<p>Quando eu comecei a minha vida profissional eu não pensava que eu ia chegar tão longe quanto eu cheguei. Eu me formei em Pedagogia, mas a tinha um sonho de fazer faculdade de Direito e ser advogada e, no fundo, eu pensava em fazer um mestrado. E assim foi: em 2009 eu comecei a trabalhar no [NOME DA INSTITUIÇÃO], no ano seguinte eu iniciei o curso de Direito, que me ajudava naquele trabalho. Então tempos depois eu fui aprovada no processo seletivo de mestrado. Não estava nos meus planos, mas a oportunidade surgiu e eu entrei e abracei oportunidade.</p>
Entrevistada 5	<p>Com três meses de atuação, quando soube a importância do trabalho e o que era o FNDE, eu tinha como meta ser diretora dessa organização; e hoje consegui alcançar. Não foi simples, não foi fácil abrir mão de várias coisas, inclusive da minha vida pessoal, mas eu atingi o meu objetivo. Para isso, tem alguns pilares: a parte técnica, ou seja, conhecimento do dia a dia, e a parte de crescimento contínuo e avanço gradativo. Nos cargos de direção, eu acho que isso é essencial, pois não consigo visualizar uma pessoa que entra como um técnico em órgão e em dois ou três meses torna-se diretor. Na minha visão, isso não funciona, você tem que conhecer todo o processo da base até o nível mais alto de gestão. O avanço gradativo nos cargos é fundamental e também a questão do apoio familiar.</p> <p>Com relação ao crescimento gradativo, eu tenho uma visão muito clara, os cargos de nível 5, não vou falar do 6 porque é um nível mais político, o 5 já é um cargo muito político, e os cargos que são de livre nomeação de fato é isso, você não pode nomear qualquer pessoa porque é o seu cargo de confiança. Eu entendo isso e acho que precisa mesmo, porque quando você está no nível de gestão, você não consegue acompanhar 100% a execução daquilo que está sob a sua área, sob o seu cuidado, então você precisa de pessoas estratégicas para que você possa se respaldar.</p> <p>Uma nomeação de uma diretoria no FNDE, ainda que de fora, que não seja servidor da casa, mas que tenha experiência em Administração Pública, que tenha uma experiência em outros órgãos, que tenha experiência em políticas públicas, eu imagino que essa pessoa consiga chegar. Tem uma linha, uma curva de aprendizado, mas ela consegue dominar. Eu acho que a maior dificuldade é quando essa pessoa vem para um cargo de direção de nível 5 crua sobre Administração Pública, crua sobre as políticas públicas. Isso, infelizmente, acontece. Então dentro do FNDE hoje eu sou a única [NOME DO CARGO] servidora,</p>

	até nos cargos nível 4 temos pessoas de fora, não são apenas servidores. É bem complicado. Para um servidor do FNDE atingir um cargo de nível 5 precisa ser bem mais capacitado do que um nomeado de fora.
Entrevistada 2	Quando eu entrei no FNDE, minha ideia era continuar estudando para passar em outros concursos, mas quando eu entrei aqui, o perfil do trabalho era tão a minha área de Educação, tinha tanto a ver com o meu foco de profissão, enquanto ser humano, inclusive; que eu fui ficando por causa do retorno que o trabalho aqui traz, né? Acabei me envolvendo muito no trabalho aqui e nunca tive esse pensamento de crescer na carreira, sempre pensava muito em como contribuir para a sociedade e estava conseguindo; então a coisa do crescer na carreira foi praticamente uma consequência do processo de muita dedicação, muito amor.
Entrevistada 3	Não tinha em mente o crescimento. Na verdade, quando eu iniciei minha vida profissional, eu sempre tive a intenção de seguir na iniciativa privada, eu não pretendia seguir a carreira pública. O que me fez tomar essa decisão foi porque o mercado de trabalho começou a ficar muito restrito em Brasília; eu cheguei a passar um ano morando em São Paulo a convite de uma empresa, não me adaptei, achei muito complicado estar longe da família e voltei. Consegui voltar para Brasília na iniciativa privada, mas mesmo assim a minha empresa foi comprada de novo, queriam que eu fosse transferida novamente e aí foi a decisão que eu tive que estudar para o concurso público para ter um mercado de atuação em Brasília, minha ideia era não sair de Brasília, ficar próximo da família. Quando eu fiz concurso, eu não entendia como funcionava essa questão de cargo, achava que era muito mais político do que meritocrático, então não entrei com essa ambição, mas enxerguei no FNDE uma possibilidade de valorização e crescimento muito grande e eu acho que é importante não só para gente, mas para a casa. Então eu não sabia como funcionava iniciativa pública, achava que tinha aquela situação de como se enxergava o serviço público de fora, né? Você tinha seu horário regular de entrada e saída, enfim, que você não tinha muitas perspectivas. Mas quando eu cheguei no FNDE, eu não encontrei essa realidade, muito pelo contrário. Encontrei um ambiente que, na época, eu acho que todos os cargos eram ocupados por servidores. Acho que só o de presidente que não era, mas todos os demais diretores eram servidores do FNDE. Então eu achei uma oportunidade de valorização muito grande e o local onde eu estive inserida, a princípio foi um lugar que me valorizou muito como profissional, de reconhecer os meus talentos, de reconhecer no que eu era boa, de me ensinar. Então eu me senti muito valorizada e sim, acho que faz parte a ocupação de cargos é mais uma valorização de reconhecimento pessoal do que o próprio financeiro, né? É um reconhecimento do tipo: é possível, é possível devolver um pouco mais, é possível implementar as minhas ideias, ou pelo menos levá-las adiante. Então eu tive uma outra observação quanto ao crescimento no serviço público, à Administração Pública como todo, eu tinha impressão de esse crescimento por meritocracia, eu não conseguia enxergar isso do lado de fora; uma coisa que me surpreendeu, que eu acho que é positivo sim, eu acho que a gente consegue.

Questão nº 4 - Como foi recrutada para o cargo que ocupa atualmente? Como tomou conhecimento dessa vaga? (Em caso de convite para o cargo, que fatores podem tê-la destacado?)

Entrevistada 1	Eu fui convidada para esse cargo [NÍVEL DO CARGO] por uma pessoa que já havia trabalhado comigo anteriormente, e por eu ser de extrema confiança dessa pessoa (mas não é ocupante de cargo nº 6 no FNDE). Uma coisa boa é que foi uma mulher que me convidou para esse cargo. Acho que isso é interessante de dizer: eu acho que as mulheres podem ser generosas com elas mesmas, entendendo que esse espaço é muito restrito. Então eu acho que a confiança e, claro, o conhecimento técnico da área, pois hoje eu consigo falar de todos os programas com bastante propriedade pela experiência no FNDE. Então dificilmente a gente teria essa possibilidade com alguém que viesse de fora porque é diferente você ouvir falar dos programas e você vivenciá-los. Então são essas duas coisas: a confiança de quem te convida e o conhecimento técnico que são diferenciais.
Entrevistada 6	Vim convidada para esse cargo, após a diretora ter falado individualmente com todos os servidores da Diretoria. Para esse convite, acho que o que me destacou foi o conhecimento da unidade, da Diretoria. Como o cargo que eu ocupava estava deslocado da assessoria para a coordenação, ela pediu o retorno do cargo, foi quando eu falei para ela que eu já estava há 3 anos fazendo as mesmas atividades, precisava mudar e que eu estava feliz lá, mas que eu ia esperar ela chegar para passar todo serviço. Então ela, já sabendo dessa minha intenção de buscar algo novo e vendo que eu conhecia sobre as coisas, acabou que eu pude instrumentá-la nesse processo de chegada aqui, de mostrar para ela o que é o FNDE, pois ela veio com um cargo político, não era servidora de nenhum outro órgão. Então acho que isso foi levado em conta: o fato de eu não querer estar ali, dela saber que eu queria algo, queria ter uma nova oportunidade de trabalho, eu nem estava em busca cargos, somente uma nova oportunidade de trabalho. E ela viu que eu tinha essa percepção do todo, que eu entendia do negócio na coordenação geral, não era uma coisa que era desconhecida para mim, eu não sabia o que que o coordenador-geral fazia, mas eu conhecia o negócio.
Entrevistada 3	O convite para fora do FNDE, para minha primeira experiência nesse nível de cargo, acho que decorreu do meu perfil, pois a pessoa que me chamou tinha sido diretora no FNDE por muitos anos. E para esse cargo também foi o mesmo caminho: a pessoa que estava aqui buscava uma pessoa com perfil sério, comprometido e experiência. Eu acho que eu reunia um pouco de tudo isso. Eu lembro que ele me fez um desafio, eu tinha acabado de voltar e ele falou assim: “vamos ficar 15 dias despachando junto, eu quero que você vá para reuniões”. Ele até me colocou numa situação chata porque tinha outra pessoa indicada para esse lugar, então eu ia para reuniões com eles e a pessoa começou a se sentir incomodada, mas ele fazia questão. E eu sentia que aquilo era um teste, então acho que ele viu o compromisso, ouviu a experiência e acho que contribuiu.

Entrevistada 5	Eu era substituta do titular e na troca de governo fiquei no posto porque já tinha um trabalho consolidado quando a nova gestão chegou.
Entrevistada 7	Isso é interessante. Em toda a minha vida profissional eu busquei marcar por integridade, sempre fazer a coisa correta, sempre muita transparência também. Quando eu fui recrutada para cá, a pessoa que me recrutou não me conhecia pessoalmente, mas recebeu meu nome de mais de uma pessoa para a indicação. Ele me falou isso. Sei quem foi uma das pessoas porque ela conversou comigo, era uma antiga chefe, foi a pessoa que me levou para o [NOME DA INSTITUIÇÃO], inclusive. Então eu sei dessa pessoa, mas ele me falou também que já tinha recebido meu nome de outras pessoas, mas eu não sei quem são. Mas foi interessante porque quando ele conversou comigo, deixou claro sobre projetos que eu tinha tocado, perguntou algumas coisas, né? Porque teve um projeto que a gente fez eu estudei muita coisa sobre desenvolvimento ágil, esse tipo de coisa; então tudo isso daí também pesou. Mas ficou claro que o foco era essa questão de integridade de transparência, de nunca ter respondido nada do TCU (Tribunal de Contas da União) e coisas desse tipo.
Entrevistada 2	O profissional que me trouxe para cá já havia feito várias entrevistas comigo, não foram propriamente entrevistas, foram conversas informais sobre minha vida, sobre a minha experiência profissional, verificando se havia compatibilidade do meu perfil para o cargo. Ele buscou verificar se eu tinha interesse, se eu aceitava o desafio. Então foi um convite, mas de acordo com meu perfil toda a minha trajetória profissional. Ele foi um colega de turma de mestrado e nesse tempo de convívio de dois anos a gente vai vendo o perfil da pessoa.
Entrevistada 4	Isso foi muito importante para mim porque eu estava fora do FNDE, pela primeira vez eu saí e uma pessoa, que eu nunca tinha visto, procurou uma indicação de alguém para ocupar o cargo e me indicaram. Então eu acho que o período que eu trabalhei aqui teve uma relevância para isso. Então, com as mudanças políticas, o dirigente que entrou no meu lugar saiu, foi exonerado. E aí, um outro foi indicado, era uma pessoa de fora do FNDE, que não tinha conhecimento da matéria e queria alguém que desse um suporte técnico para ele como substituta. Então ele pediu indicação no nosso órgão de origem e aí o dirigente de lá, que é uma pessoa com quem eu nunca trabalhei, mas que já ouviu falar de mim de alguma forma, me indicou. E aí, quando ele me convidou, no primeiro momento eu achei que não era o momento para voltar, porque eu tinha conquistado ganhos pessoais fora: qualidade de vida, consegui me dedicar mais a minha família, meus filhos. Mas ele insistiu e soube dizer que eu ia ser muito relevante para a equipe dele, ele contava comigo, ele não tinha outra opção, e ele demonstrou isso, e acho que teve um pouco de feeling da gente sentir à vontade. Eu expliquei para ele as minhas angústias se caso eu voltasse; o que não queria que acontecesse, o que não queria que voltasse a acontecer. Ele aceitou e está dando certo.

Questão nº 5- Considera que o seu percurso profissional foi muito diversificado? De que forma?	
Entrevistada 3	Não, entrei no FNDE e cresci na mesma área.
Entrevistada 4	Não muito. Eu sou formada na área da saúde e entrei para a área de educação, mas não é muito diversificado, pois eu me mantive e, nesse espectro de conhecimento técnico e avanço gradativo, eu fui acumulando conhecimento da área e foi isso que me trouxe até aqui.
Entrevistada 1	Não. Talvez deveria ter sido mais. Eu só aprendi isso ficando praticamente 20 anos na mesma área de Tecnologia da Informação do mesmo órgão. Hoje aqui é uma experiência diferente, mas eu fiquei 20 anos na área do meu órgão. Então, quando eu saí, foi muito bom, fui ser gerente em outra área, eu aprendi bastante; quando fui para a assessoria do secretário comecei a fazer cursos na área de Economia, estava convivendo com pessoas da Economia, que tinham mestrado, doutorado, ou seja, eu não ia chegar no nível delas. Por outro lado, essa longa experiência cooperou para ocupar esse cargo, porque foi ali que eu me formei, que eu me capacitei. Tem várias coisas, não só a pós-graduação para gestão, mas os cursos técnicos que me ajudaram muito também, sempre fui de botar a mão na massa na medida do possível.
Entrevistada 5	Acho que não, acho que sempre voltado para área financeira que é o que eu realmente gosto de atuar e é minha área de formação.
Entrevistada 7	Sim, por causa dos níveis que eu conquistei. Primeiro, comecei como professora da educação infantil. Depois, após ser professora de Educação Infantil e auxiliar de coordenação escolar, houve mudança no público-alvo, pois fui para as [NOME DA INSTITUIÇÃO] e tive que o ensino voltado para adultos, para profissionais que já tinham bagagem de conhecimento de áreas. Além disso, também lidava com a parte de legislação, documentos de ensino, análise curricular, plano de avaliação, orientações do Ministério da Educação para a [NOME DA ÁREA], das [NOME DA INSTITUIÇÃO]. Era preciso ter uma parte técnica muito sólida pela natureza das atividades exercidas, pois eu era uma pedagoga de um órgão de direção. Quando eu lidava com assessoria, documentos, junto com a minha chefia maior a gente debatia, analisava em conjunto e tomávamos decisões.(...) lidar com a tropa, em que muitas vezes eu era a única mulher entre 20 ou 30 homens e eu tinha que liderar, a gente trabalha voz de comando, impostação de voz. A gente tem que estar atento às orientações da nossa instituição, tal qual a Administração Pública, em que temos que fazer somente o que está previsto. Temos que estar atentos a todas as orientações, ao que diz nosso chefe superior.
Entrevistada 6	Sim. Acho que essa ascensão aos cargos mais altos e depois essa volta, que a gente fala volta como mortal, como não chefe, porque no período que eu tive fora eu tinha um cargo, mas não era chefe de ninguém, era chefe de mim mesma, não tinha trabalho de gestão e acho que teve, assim, esse contraponto de estar no cargo de chefia nível cinco e, de repente, um cargo que não tinha ninguém abaixo de mim. Não que seja ruim, acho que não, mas eu acho que é importante também.

Entrevistada 2	Não muito. Acho que essa experiência externa, no [NOME DA INSTITUIÇÃO], diversificou um pouco. Eu acho que os próprios processos da área que atuo foram se diversificando ao longo do tempo. Por exemplo, eu não faço hoje o que o meu coordenador-geral lá de 2009 fazia; eu faço muito mais, os processos vão ficando mais complexos, a legislação foi exigindo mais nessa área, mais responsabilização, inclusive. Então acho que foi diversificado nos procedimentos e na complexidade deles, mas entre áreas, não muito.
-----------------------	---

Questão nº 6 - Ao analisar sua trajetória, que fatores você considera que foram determinantes para que alcançasse o cargo atual ou outros similares? Que tipo de atitudes, comportamentos, formação, pessoas ou circunstâncias contribuíram para o alcance do cargo? (Verificar se houve algum projeto que a deu visibilidade, por exemplo)?

Entrevistada 4	Eu acho que alguns projetos que foram bem desafiadores e que trouxeram resultados, acho que esse fator não tem nada que sobreponha, né? Mas essa fama de ser certinha, eu acho que ela foi importante também, sabe? Eu acho que às vezes você fica ali, as pessoas até dizem “você é burocrática, dificulta as coisas”, mas você tem que manter essa postura até o fim, não pode abrir mão do que é certo. Eu acho que isso também foi importante.
Entrevistada 2	<p>Eu acho que foi muito multifatorial, minha formação, sem sombra de dúvidas, eu acho que é minha franqueza de ter exposto a minha condição, de querer o novo desafio, acho que foi um fator positivo, pois foi o que fez ela me enxergar para uma necessidade que ela poderia ter. Acho que a equipe com a qual estava trabalhando, que é uma equipe muito boa e que permaneço trabalhando até hoje. Porque nós trabalhávamos muito juntos, então o trabalho rende. Então acho que fez parte da escolha isso, você ter bons relacionamentos, você ter uma equipe dedicada, uma equipe que segue, que pensa como você. Segue com você, acho que foram os fatores, porque que ela teve oportunidade de entrevistar outras pessoas, inclusive que trabalhavam comigo. Elas puderam ponderar sobre relacionamento, sobre a chefia que existia naquele momento. Foi um momento de ruptura, que foi o momento em que a gente teve troca de um governo, com a saída de governo para outro governo. Então acho que isso já ascende essa necessidade de melhorar, de fazer diferente. Também acho que a franqueza, a dedicação, pois eu sou muito profissional, me dedico bastante ao meu trabalho. É uma área em que você precisa ter uma disponibilidade maior, porque tem coisas que acontecem no fim do dia, então não só minha disponibilidade, mas a disponibilidade de uma equipe. Não é nem só por causa de horário pós expediente, mas as vezes você precisa resolver uma coisa naquele momento, então você tem que estar disponível para fazer aquilo, então tem a ver com engajamento, mais até do que a própria disponibilidade.</p> <p>Além disso, quando eu estava como chefe de divisão, a gente teve oportunidade de modificar os processos de trabalho entre as áreas, entre uma área finalística específica e a coordenação geral. Eu pude participar com o coordenador da época. Essa</p>

	foi uma iniciativa dele, mas que contou com o nosso apoio e dedicação nesse desmembramento, que resultou em dar as atividades corretas para setores corretos. Então acho que são grande diferencial, pois retomou a identidade da diretoria, né?
Entrevistada 7	Eu acho que o comprometimento faz muita diferença porque ele não mudou depois que eu assumi cargo. É óbvio que se exige mais de um gestor: do horário, de se debruçar. É óbvio que âmbitos diferentes, lá em 2009 com os meus processos e hoje com todos os processos da área. O perfil também conta muito. Tem outra coisa, os gestores da época, que entraram no FNDE comigo. Era o primeiro concurso depois de muitos anos sem concurso, então entrou muita gente com vontade, com engajamento e isso foi se espalhando, então foi comprometimento foi uma marca desse grupo e eu acho que isso fez diferença, pois foi um momento em que a casa (FNDE) valorizou quem estava mais comprometido. Na minha área é comum trabalho para além das horas regulares, mas é sazonal também. Ou seja, final do ano é um período que eu não sei o que é recesso, não sei o que é não vir trabalhar na Quarta-Feira de Cinzas meio expediente porque eu sei que sempre tem que ter alguém aqui pois pode acontecer alguma coisa orçamentariamente ou questão de prazo. Então esse compromisso eu sempre tive, nunca foi diferente. Eu lembro que meu marido até falava “você nem parece servidora pública, quem vai trabalhar quarta-feira de Cinzas a tarde? ” Eu sempre vim porque podia acontecer alguma coisa. E já aconteceu! Então é mais nesse sentido de demanda também, mas eu acho que tem que ter compromisso de, ocasionalmente, também despachar, se tem alguma autoridade, alguma coisa de demanda pelo presidente. Então, na minha leitura, dar um pouco a mais é um diferencial para o crescimento.
Entrevistada 5	Na verdade, é ter sempre uma visão global da área, é superimportante, né? Você precisa enxergar o todo, mesmo fazendo um pedacinho; é importante estudar e conhecer esse mundo, conhecer o macro, todas as etapas deste processo. Isso foi fundamental para mim, eu sempre precisei disso para fazer bem o meu trabalho, me motivar, eu precisava ver que eu estava no meio de uma engrenagem maior e isso me ajudou muito a ir assumindo espaços que foram surgindo justamente por causa da minha visão mais ampla das coisas. E aí um outro ponto talvez seja importante, é um bom relacionamento interpessoal bastante saudável entre as pessoas, com respeito e consideração. Aquela coisa que ao longo dos anos você vai criando amigos ao seu redor. E ter essa capacidade; não precisa ser amigo; mas ter um bom relacionamento com as pessoas faz muita diferença para ser gestor.
Entrevistada 3	Eu acho que primeiro é a paciência. Muitas vezes eu ficava angustiada porque o chefe optou por trazer uma pessoa de fora para um cargo, sabendo que tem pessoas aqui que podem contribuir. Então no primeiro momento eu ficava assim meio angustiada, mas depois pensava que as coisas têm seu tempo. Eu acho que a família é importante, o seu companheiro entender que em determinados momentos você vai precisar abrir mão, vai chegar mais tarde em casa, você vai ter que sair mais cedo, você vai ter que contar com a ajuda dele com os filhos. Então acho que isso foi determinante para o bem e para o mal, para eu conseguir para eu não conseguir. Eu acho que a questão da mulher optar por ter filho é uma interrupção na sua carreira profissional, então teve determinado momento em que eu estava com 8 meses de grávida, foi quando essa minha antiga chefe

	quis conversar comigo e eu disse que não podia me comprometer com nada naquele momento, porque eu ia ficar um tempo fora e então acho que isso é um fator que pesa na hora da gente decidir, na hora das coisas acontecerem também, e assim as pessoas certas na hora certa na sua vida. Então eu tive uma chefe que num momento eu achei que ela não estava reconhecendo o meu trabalho, porque ela optou para trazer gente de fora, mas em seguida ela viu, conseguiu reconhecer que a pessoa com quem ela podia contar aqui era eu, então acabou me concedendo essa oportunidade. Acho que contato profissional e perseverança não deixa de ser um fator determinante para saber o que o seu sucesso vai acontecer.
Entrevistada 1	Eu acredito que as minhas duas formações na área de educação e na área das leis contribuíram muito para que eu fosse convidada para estar aqui hoje. Quanto às atitudes, acredito que, para estar num cargo de chefia, você tem sempre que passar equilíbrio e passar calma para sua equipe, e essas atitudes são trabalhadas nas [NOME DA INSTITUIÇÃO] e também na carreira de advocacia. Na carreira de advogado, é preciso saber digitar uma petição, se atentar ao Direito, ao que quer pedir ao juiz, tem que saber explicar objetivamente, inclusive oralmente. Tudo isso eu fazia (como advogada) e isso contribuiu muito. Porque são características e atitudes que eu utilizo na minha atuação de hoje. Além disso, eu trabalhei no processo de reestruturação de ensino da [NOME DA INSTITUIÇÃO], especificamente na Universidade [NOME DA UNIVERSIDADE], em que fizemos uma grande mudança, fizemos um estudo. Esse projeto me trouxe visibilidade porque não fiz sozinha, contei com uma equipe multidisciplinar. Isso me deu visibilidade porque impactou na Força Aérea inteira, no sistema de ensino, mais especificamente nos cursos de carreira. O sucesso desse projeto me deixou mais empoderada como profissional porque eu tive oportunidade de colocar muitas das minhas ideias em prática. Cada um da equipe dava as ideias e o final tivemos um projeto brilhante. E algo e contribuiu muito também foi a minha segunda graduação já que, além de me deixar mais forte e confiante, eu realizei um sonho e isso me deixou mais forte e empoderada, porque me veio muito reconhecimento pessoal, auto reconhecimento. Assim, ter realizado esse sonho me deixou mais forte. Além disso o meu mestrado em Ciência Política e Psicologia Social também me trouxe a sensação de ter subido um degrau, me senti mais forte profissionalmente e também contribuiu para o alcance desse cargo, pois foi quando conheci a pessoa que me convidou para a ocupação desse cargo
Entrevistada 6	Em minha trajetória, uma característica é que eu sempre entreguei para além do que era solicitado, eu sempre me dediquei a projetos que não eram obrigatórios. O que é isso? Eu era chefe de divisão (nível 2) e tinha um contrato para realizar de digitalização de processos físicos definido na transição dos processos físicos para digitais. Eu, como chefe de divisão, não precisava ser fiscal daquele contrato, não precisava acompanhar aquele contrato, não precisava entrar no arquivo para verificar se os processos estavam arquivados corretamente, mas eu fazia isso, eu me lembro que fui para o Rio de Janeiro realizar um curso no Arquivo Nacional. Eu não precisava fazer aquilo, pois eu era chefe da área que analisava as prestações de contas, não era a chefe do arquivo. Mas na minha percepção eu deveria dominar esses conhecimentos, então isso sempre aconteceu. Quando vim trabalhar nesta diretoria, havia vários armários com muitos processos de prestação de contas que ninguém analisava e eu cheguei para a coordenadora e disse “me dê todos esses processos que eu irei analisar”. Criei tabelas,

	<p>identifiquei demandas de órgãos de controle, enumerei, criei um modelo de parecer. Então tem muito do comprometimento, tem o conhecimento e a parte da formação técnica profissional, mas tem muito do comprometimento da pessoa. Em relação às circunstâncias e postura, eu sou uma pessoa firme, sou uma pessoa que coloco as minhas posições sem ser agressiva, porque eu acho que a forma com que você se porta diz muito sobre você; então é realmente um conjunto de coisas, nunca é uma coisa apenas. É preciso fazer um mix pois não é somente um fator determinante, são vários. A questão da formação é muito importante, fala-se muito em mestrado e doutorado, que são formações acadêmicas importantes, pois trazem conhecimento sobre as Políticas Públicas. Mas as formações menores, mais próximas da execução do dia a dia de trabalho, pois uma tese de doutorado é muito difícil de aplicar realmente no dia a dia. Eu tenho uma especialização específica de gestão de programas e projetos educacionais, que é também uma coisa mais prática, e não fiz mestrado, não fiz doutorado, entendendo que são importantes, me acrescentariam muito, mas que me trazem muito mais uma visão acadêmica do que profissional, do dia a dia. E no meu percurso, eu optei por me dedicar mais à execução do dia a dia. Formações menores para mim foram mais importantes do que eu me dedicar aos estudos acadêmicos, eu alcancei esse cargo sem esses títulos e acredito que ter ou não ter um mestrado ou doutorado não é determinante para nomeação em cargo desse nível em que você vai gerir pessoas, gerir processos, defender políticas.</p>
--	---

<p>Questão nº 7- Houve pessoas que contribuíram para seu crescimento profissional ou que te inspiraram ao trilhar a carreira de dirigente na Administração pública? Como? E quem foram essas pessoas?</p>	
<p>Entrevistada 6</p>	<p>Essa chefe minha foi uma pessoa muito determinante na minha vida, muitas vezes eu me espelhava nela e muitas vezes eu observava algumas coisas e falava assim: não, isso eu não vou copiar. Então como experiência mesmo positiva e negativa, era a ocupante do cargo mais alto daqui da área. Eu acho que foi a pessoa mais determinante na minha carreira.</p>
<p>Entrevistada 1</p>	<p>Sim. Em primeiro lugar, o meu marido, que sempre acreditou no seu potencial, na minha força, na minha querência e sempre buscou ser um grande incentivador. Minha mãe Também foi muito importante e todos os meus chefes que eu tive na minha vida, pois em grande parte do que eu subi, do que alcancei, como fazer outra faculdade e o mestrado, eu estava nas [NOME DA INSTITUIÇÃO], então eu tive chefes que foram essenciais para me fortalecer de modo que eu conseguisse atingir esses objetivos.</p> <p>Tive vários chefes inspiradores. Aprendi muito na área de gestão pelo exemplo, captando pelo jeito das pessoas, as atitudes do chefe e do jeito de comunicar, de tomar decisões. Também houve chefes que me davam indicações de caminhos a seguir e diziam vai por esse caminho, faz assim</p>

<p>Entrevistada 4</p>	<p>Sim, uma delas é o meu par, que trabalha na outra [NOME DA ÁREA]. Ele era meu chefe na época, é uma pessoa sensacional, que consegue extrair de cada profissional o que ele tem de melhor, então foi uma das pessoas que eu acho que sugeriu, recomendou ou deu visões positivas a respeito do meu perfil para diretora à época. Ele era meu coordenador e também não tinha chegado há muito tempo, ele tinha chegado lá mais ou menos dois meses antes do que eu. Além dele, outras duas pessoas, que hoje são coordenadores subordinados, que me ensinaram todo o trabalho, porque apesar de eu ver por fora, não conhecia a minúcia do trabalho a ser feito, então eles foram pessoas imprescindíveis para que eu aprendesse todo o trabalho e daí eu pudesse tirar lições para melhorar, para aperfeiçoar e até mesmo para chegar onde estou. A época em que me ensinaram não eram coordenadores, eram servidores comuns e eu era chefe de divisão, responsável pelo trabalho deles, mas eles me ensinaram todo o trabalho e a partir dali nós pudemos aperfeiçoar, não só eu, como como o coordenador na época, eles contribuíram muito para o nosso aprendizado e para que a gente pudesse propor melhorias e hoje, graças a Deus, a gente tá com a equipe muito legal, muito eficiente.</p> <p>Eu acho que eu sigo muito que eu acho correto, me inspiro em diversas pessoas, tento tirar o que eu vejo melhor em cada um, seja ele um dirigente ou servidor, porque acho que todos temos qualidades, inclusive de lideranças porque muitas vezes você não está exercendo essa liderança, mas tem um perfil totalmente favorável a líder de equipe, por exemplo. Me considero muito observadora e eu acho que eu tento aprender um pouco com meu chefe, meus pares ou meus subordinados.</p>
<p>Entrevistada 7</p>	<p>Tem uma pessoa, um servidor de carreira que foi meu chefe imediato e ele sempre me inspirou muito pelo comprometimento muito arraigado nas questões técnicas, muito arraigado o pensamento daquilo que é justo tecnicamente, é muito estudioso também; então ele me inspirou bastante, dava feedback de gestão, pois nós temos um diálogo muito próximo e era o tipo de gestor que sentava junto com você e fazia, então isso faz toda a diferença, você acompanhar, de fato, a sua equipe, não apenas delegar, mas acompanhar. Às vezes você senta do lado, isso faz toda a diferença.</p> <p>Além disso, eu vou citar os dois níveis o gestor, o que está acima, que serve como exemplo, como modelo, aquele que incentiva, que eu acho fundamental e eu tento ser isso aqui no FNDE. E também a equipe de base. Eu, por exemplo, tenho uma assessora que trabalha comigo há muito tempo e me dá muito respaldo técnico, me incentiva e é pessoa da minha confiança, porque você não consegue ter olhos para todos os lugares, então ela me representa. Assim, ambos são importantes: quem está acima de você e a sua base. A qualidade da equipe é determinante para o crescimento do gestor. Além disso, é essencial o planejamento: em todas as áreas que eu assumi, sempre cheguei e fiz um olhar geral da situação e coloquei metas para mim mesma, então trabalhar com planejamento é muito bom. Eu gosto muito de trabalhar com metas ousadas. Entregar as metas estabelecidas e entregar acima do planejado é melhor ainda, pois você motiva a equipe. Além disso, algo muito importante são as relações para além da instituição, relações interinstitucionais. As boas parcerias que eu consegui desenvolver ao longo do trajeto de gestão foram essenciais, eu tenho parceiros externos ao FNDE que me dão uma visão diferenciada das políticas, já que somos o órgão executor das políticas. Então as parcerias para além da instituição também são fundamentais,</p>

	<p>ou seja, a construção de redes que fiz no programa que trabalhava anteriormente, hoje serve para todos os programas no meu escopo de atuação.</p> <p>Sobre as entregas para além do esperado, na minha opinião isso é importante apenas para gestoras mulheres. Eu tenho muita dificuldade de identificar entregas, por exemplo, de outras diretorias que são comandados por homens. Eles são menos cobrados, a gente tem que demonstrar que sabe e acontece várias vezes. Em reuniões ministeriais ou de diretorias eu sou a única mulher. Acontece muito. Outro dia eu fiz uma reunião técnica porque eu também participo. Isso é um diferencial para formação de gestão, eu participo das reuniões técnicas e participo das reuniões em nível estratégico. Eu faço questão de acompanhar os dois níveis porque se eu não souber o que está acontecendo tecnicamente na minha área, eu não vou conseguir me manifestar. Mas os gestores homens diretores não participam das reuniões de nível técnico, isso, para mim, é um indicativo muito forte de que eles são menos cobrados. As informações, as entregas são bem diferentes. As entregas de outras diretorias podem ser, por exemplo, "eu vou verificar e envio depois por e-mail"; são entregas mais voláteis, mais superficiais, as minhas entregas são: "quais são os números? Onde é que está? Você não trouxe? ". Então são cobranças mais incisivas, isso não é de agora não, é desde sempre. Foi sempre assim ao longo do meu caminho profissional, eu sempre percebi isso. Para driblar isso alguma coisa de personalidade, eu sou uma pessoa muito fácil de lidar, tenho um jeito muito fácil de lidar, a minha habilidade de falar, de demonstrar as coisas é uma habilidade minha, mas por outro lado eu tento sempre correr a frente, então antes que me perguntem eu já procuro as informações para que elas estejam disponíveis, então eu preciso trabalhar com previsibilidade, por isso é tão importante o planejamento e ter um olhar holístico sobre a área, saber quais são os pontos cruciais mais demandadas, porque eles vão demandar. Eu creio que as gestoras mulheres têm uma demanda de trabalho maior, eu avalio por mim, comparando com os gestores do mesmo nível hierárquico na organização, esse trabalho a mais, a dedicação, esse comprometimento refletem no meu crescimento.</p> <p>O chefe que tive anteriormente: via nele muito mais um modelo do que é um servidor público no sentido bom da palavra, sem a imagem pejorativa que as pessoas têm do lado de fora, mas o servidor público que cumpre horário. Sempre cheguei muito cedo e os gestores não chegam cedo! Eles chegam 10 horas da manhã, vêm trabalhar só à tarde, eu não, eu estou aqui todos os dias com 8 horas de trabalho. Eu chego cedo e faço todo o meu expediente. Não emendo final de semana e feriado, não. Eu estou aqui todos os dias da semana! Isso é um diferencial, pois todos os meus antecessores tinham certas "regalias" como, por exemplo, trabalhavam de terça a quinta, ou de segunda a quinta. Eu trabalho 40 horas semanais, ou mais. Eu não senti pressão externa para ter esse comportamento, mas percebo que não cabe em um cargo de direção, que não dá direito a ocupante escolher não trabalhar um dia da semana. E tem a questão de exemplo, eu trabalho muito com exemplos, sou comprometida com o órgão. Esse comprometimento pode estar ligado ao fato de eu ser servidora, houve uma época no FNDE que tínhamos vários diretores servidores da carreira; eu acho que isso faz toda a diferença porque a visão do órgão e o compromisso são diferentes. Você sabe que não é peça passageira, pois tudo que eu fizer aqui vai ficar não apenas para a política pública, para</p>
--	---

	o estudante, que é o beneficiário direto de tudo que a gente faz, mas vai ficar para mim também como profissional dessa área, entendeu? Deixar um legado para mim é muito importante.
Entrevistada 2	Olha foram duas mulheres, principalmente. Foram duas ex-chefes, que hoje são amigas próximas. Foram pessoas que me inspiravam; as duas também têm essa característica de fazer tudo muito certinho, né? Então sempre foram inspiração mesmo. Meu pai também sempre me inspirou, ele sempre teve cargo, sempre ocupou cargos altos, mas nada de outro mundo, sempre me marcou muito e sempre busquei trazer para minha vida, foi sempre ser educado, independentemente da pessoa, sempre tratar todo mundo bem, isso é uma coisa que eu trouxe também. Isso acho que veio mais dessa parte familiar.
Entrevistada 5	Foram várias pessoas, as chefias imediatas vão te conhecendo, te dando mais responsabilidade e vendo que você assume e então são várias pessoas com as quais eu caminhei, tive sorte de aprender com elas.
Entrevistada 3	<p>Pessoal sempre tem até. O próprio processo familiar, pois estar num cargo público era algo que não havia na história da minha família, então houve o apoio para poder estudar e eu tenho que dar esse crédito para quem assumiu minhas contas, porque eu não podia trabalhar e não trabalhei para estudar. Dentro do FNDE houve muitas pessoas, algumas diretoras da época, até me ensinando o que é ser gestor e estar na área pública. A minha própria equipe. A maioria das pessoas aqui trabalham comigo há 10 anos. Então é um pouco da história da gente, é uma vida nossa contada no órgão.</p> <p>Quando eu entrei no FNDE, um pouco também naquele contexto do momento do órgão. Meses antes tinha entrado a [NOME DE EX DIRIGENTE] (ex diretora), que foi uma pessoa essencial para minha formação. Eu lembro que eu entrei como técnica e ela estava um degrau acima, ela era chefe de divisão, aí quando eu passei a chefe de divisão, ela passa a ser coordenadora. Quando fui coordenadora ela passou a coordenadora geral e depois passou a ser diretora por um tempo e foi uma gestão que me marcou muito porque ela apostou muito. A gestão anterior do FNDE, como eu disse, tinha ficado muito tempo sem ter concurso. Então, existia um grupo de pessoas que tinham um pensamento diferente, de um engajamento diferente, uma leitura diferente até na questão do olhar da mulher, acredito que ela tenha passado muito por isso também e ela desbravou muito ela abriu portas. Eu me lembro que ela tinha passado em outro concurso, talvez melhor do que o do FNDE e falou para o diretor da época: olha, eu quero ficar, o que você tem aqui para mim? Então foi uma bandeira que ela levantou e ela me estimulou muito; então eu lembro quando eu assumi a chefia, nós não éramos muito próximas, ela tinha passado no mesmo concurso que eu e estava um patamar acima. Mas como exemplo ela somou muito, muito pela postura, por essa coragem. Eu falava: meu Deus, que coragem! Então ela me inspirou muito, com certeza. A [NOME DE EX DIRIGENTE] também me inspirou demais. Ela não era servidora de carreira e não fazia diferença nenhuma. Isso me chamou muita atenção, ela chegava 7 horas da manhã saía às 9 horas da noite; muito engajada. Eu me lembro que um dia cheguei na sala dela, era tarde e a gente tinha que resolver alguma coisa e ela disse: Nossa, estou muito brava porque hoje é aniversário da minha neta, aí eu tenho que ir embora. E eu pensei: meu Deus, eu não sou nada comprometida comparando com essa mulher. A [NOME DE EX DIRIGENTE] foi minha chefe, ela passou pouco tempo, mas foi a ligação até meio afetiva. Então essas mulheres marcaram</p>

	<p>muito como pessoas e como eram hierarquicamente superiores talvez por desmitificar um pouco disso e foi muito diferente de quando eu tive nas mesmas posições os chefes homens. Porque a fotografia é a mesma: de alguém ocupando uma cadeira de instância superior, mas a leitura é diferente, porque você espelha de igual para igual, mesmo com a diferença hierárquica. Aí você fala: é possível! Ela tá indo para casa, ela vai cuidar do filho, ela tem um marido esperando, então isso me aproximou muito, essas mulheres fizeram a diferença.</p>
--	--

<p>Questão nº 8 - Você pode falar sobre sua experiência na ocupação do (s) cargo (s) de direção mais alto (s) hierarquicamente?</p>	
<p>Entrevistada 3</p>	<p>A relação com a equipe foi construída ao longo dos anos, porque estou na carreira há algum tempo, então todos os servidores me conhecem, sabem quem sou, sabem do meu trabalho. Então é uma relação de longa data, não cheguei nesse cargo do nada, tive que conhecer os servidores e as tarefas. Mesmo aquelas pessoas que não trabalhavam diretamente comigo sabem que eu tenho uma história na casa, então eu cheguei a esse cargo já sendo respeitada pela equipe. Em relação às tratativas com superiores ou parceiros, algo que eu percebo que é, por ser mulher, jovem, bonita, os homens olham diferente, então acho que no primeiro olhar é "Mas será que essa dirigente da conta mesmo", eu sinto isso nos olhares. Então tenho sempre que ter esse cuidado de ter uma postura muito ética, muito profissional, mas existem situações delicadas. Eu já fui assediada, a pessoa, no dia que me conheceu, disse: "Ah, você hoje vai almoçar comigo!" Não, não vou almoçar com você porque você é o meu chefe, não vou, eu tenho um compromisso. Ou então: "essa roupa tá bonita", eu não estou perguntando a sua opinião sobre a minha roupa, estou aqui para trabalhar. Então eu sinto que tem isso, pois, quando conheço um gestor, eu não digo a ele comentários sobre a roupa dele, pois isso não me diz respeito. Mas existe isso em relação às mulheres, comentários sobre a roupas, como se mulher fosse uma vitrine. Isso a gente sente, né? Eu tive um chefe mais machista nesse sentido de me chamar para sair. Mas se depender disso para manter o meu cargo a resposta é não! Eu nunca me sujeitei a nada do tipo para manter o meu cargo. É comum fazer reuniões de nível ministerial, nível estratégico sempre com homens; não é comum mulheres nas reuniões. A maior parte das reuniões que eu participo eu sou a única mulher</p>
<p>Entrevistada 1</p>	<p>Eu acho que o desafio grande é esse: conciliar os afazeres de casa com afazeres profissionais, mas talvez não só pelo fato de estar exercendo uma chefia, mas o fato de que a gente tem um horário muito rígido. Hoje as crianças têm de aulas de diversas coisas, então isso não te permite ausentar, então a rigidez dos horários de trabalho talvez seja um desafio. Para a chefia porque, de certa maneira, você é espelho para os seus servidores, então você tem que ter uma boa conduta para que você possa cobrá-los dessa mesma conduta. Acho que lidar com pessoas é muito complicado, somos todos diferentes, temos momentos felizes,</p>

	<p>momentos tristes, é impossível separar vida profissional e pessoal, então muitas vezes a gente tem que saber interpretar que determinada pessoa está passando por algo que você desconhece, mas que você tem que respeitá-la e ao mesmo tempo fazer com que todos ao redor respeitem isso. Então eu acho bastante difícil, bastante desafiador lidar com pessoas diversas, de diferentes interesses, diferentes formações, enfim, mas ao mesmo tempo é muito gratificante.</p> <p>Além disso, é nítido do que o mercado, mesmo o mercado público, é ocupado muito mais pela presença masculino do que pela feminina. Nessa área que ocupo, em especial, ela é muito formada por profissionais masculinos. Então, de certa forma, você tem que saber conquistar um pouco do espaço mais do que talvez o homem precisasse conquistar. Conquistar de várias formas: como de demonstrar o seu conhecimento, demonstrar que você está aqui para melhorar, para fazer mais, coisas que talvez tivesse subentendido em outro profissional, entende? Mas eu acho que o mais difícil para mim foi até antes de eu chegar aqui, que foi essa parte da gestação. Para mim ficou muito nítido que a minha contratação não se deu porque estava gestante, eu estava perto de ganhar o neném, mas como a situação que a gente vive no serviço público. Nós somos servidores, nós vamos aposentar aqui, se não passarmos em outro concurso, então a gente sabe que a gestação é momentânea, a maternidade é momentânea, você retorna. Aqui a gente tem a figura do chefe substituto. A gente tem claramente isso muito bem definido. Então eu acho que talvez isso tenha sido um preconceito, né? Talvez se eu fosse do sexo masculino ou se eu não tivesse grávida, não teria desculpas para não me escolher. Então eu costumo dizer que eles sabiam quem queriam escolher, não foi fruto do processo seletivo, e utilizaram a gestação como desculpa. Não deixa de ser um preconceito, então a situação me deixou muito triste, muito decepcionada e eu até falei que não queria mais cargos e fiquei muito decepcionada, me desanimou em frente à transparência do processo seletivo, me fez desacreditar totalmente. Me fez desacreditar no dirigente.</p>
Entrevistada 7	<p>Aqui a gente busca um diálogo muito amplo acordo acordos com outras instituições. A gente procura estar sempre pronto a dirimir dúvidas para clarear processos porque essa área é muito peculiar, pois você deve estar atento ao mercado, à lei, às demandas do Ministério da Educação, às demandas emanados da própria instituição. Então eu e minha equipe buscamos um diálogo amplo. Em reuniões eu busco passar as informações que são pedidas de forma objetiva, com profundidade sempre que possível, sendo que as vezes não é possível saber profundamente sobre tudo, mas eu sempre busco chegar no mais profundo possível de cada processo para poder passar uma boa informação para o superior. Senti que tinha que correr muito atrás nos tempos disponíveis para chegar um pouco mais à frente, para estar atenta com tudo, tive que estudar os processos estudar na madrugada, correr atrás para não acontecer situações embaraçosas. Sinto que preciso estar com as respostas prontas e antecipar antes que elas sejam perguntadas em todos os lugares que antes trabalhei. Isso foi um diferencial na minha carreira, demonstra que você está imbuída da sua missão. Cada um tem um propósito, então dedicar um tempo para estudar, não assinar qualquer documento, ler, entender os processos, aprofundar. Com isso você vai carregando e formando um conteúdo sólido daquela área. Tive que estudar à noite, as vezes eu levo trabalho para casa para analisar um caso. Eu gosto, até prefiro, às vezes, pois na correria do dia a dia aqui não dá para eu parar e ler, então eu prefiro, me sinto bem de levar e estudar, porque</p>

	isso vai me ajudar aqui na área e também ter as respostas certas. Além disso, aqui temos as divisões, os chefes me perguntam coisas e a gente discute junto, chega a uma conclusão, então eu não posso ter uma resposta rasa.
Entrevistada 4	<p>Eu acho que essa tripla jornada que a gente tem, você abre mão. Meus filhos eram bem pequenos na época, então acho que eles sentiram um pouco, acho que o meu casamento também foi abalado por um período, porque muitas coisas ele (o marido) entendia, mas algumas ele não entendia. E aí os conflitos apareciam, talvez o contrário não se dê, quando é o homem que ocupa cargo de direção. Uma coisa que eu colocava para ele porque, apesar dele não estar na Administração Pública, ele também tem um cargo de chefia, e o meu comportamento em relação a isso sempre foi muito natural, de achar que ok, né? Uma hora ele precisa, outra hora eu preciso, mas para ele era mais difícil de abrir mão, de entender. Não necessariamente é explícito, se você entrevistá-lo, vai falar que foi super compreensivo, que achava o máximo eu estar onde estava, mas não era bem assim. Então tivemos, sim, vários conflitos. Sobre a equipe, enquanto líder de colegas homens, eu acho que a mulher sofre um pouco mais. De você saber se impor, de você saber ser respeitada enquanto mulher, muitas vezes quando você é jovem e isso também é difícil né? Pessoas mais velhas te ouvirem, te respeitar. Eu me lembro de uma pessoa que foi muito importante para mim, ele era diretor aqui da casa e uma pessoa que eu sempre admirei e uma pessoa muito comprometida e sempre deu muito gás, sempre se dedicou muito, era servidor da casa e eu senti que no começo ele tinha um pouco de preconceito mesmo, por ser mais jovem, por ser mulher e eu acho que no final eu consegui conquistá-lo, mostrar ele a minha competência, mostrar a ele meu trabalho e ele reconhece hoje.</p> <p>Sobre essa necessidade de ter que “conquistar”, era difícil, ainda mais que, no início, não estava com a mesma maturidade que eu tenho hoje, com a mesma experiência que eu tenho hoje, e eu ficava abalada, eu me questionava se realmente deveria estar ali: será que eu tenho realmente condição de estar aqui? Mas eu procurava uma postura que eu sempre tive: primeiro, não falar daquilo que eu não sei, admitir que eu não sei e que e, não sabendo, eu vou tentar saber. Então eu sempre deixei isso muito claro, então se eu já sabia sobre o que era o assunto, vamos supor que eu ia para uma reunião importante, já sabia qual era o assunto, eu tentava explorar que no máximo para chegar lá com o máximo de bagagem possível, para mostrar que eu tinha a contribuir. E caso aparecesse alguma coisa que eu não soubesse, que eu não me sentisse confortável, eu não me manifestava. No começo eu ficava meio insegura, mas eu acho que com o tempo isso foi se tornando mais natural. É maturidade, né? A experiência. O tempo é sábio.</p>
Entrevistada 6	<p>No âmbito do FNDE, uma coisa muito peculiar é que a gente precisa conhecer muito profundamente, tecnicamente a área. Então, às vezes, para ser coordenador-geral (nível 4), precisa de muito conhecimento técnico, diferentemente de um cargo nível 5, que precisa de muita noção de gestão. O cargo nível 4, eu entendo que precisa ter muito conhecimento técnico, e essa é sempre a grande exigência aqui da área, é o conhecimento técnico. E o segundo ponto é gerir com o mínimo de recurso. Nós não temos recursos de tecnologia, não temos recursos de pessoal, que está cada vez mais reduzido, então sempre o desafio é correr com os cronogramas, com os prazos de atendimento de política pública, que tem seus cronogramas fixos e contando com o mínimo de recurso e com todos os imprevistos possíveis.</p>

Entrevistada 7	<p>Eu acho que com os pares e subordinados, eu tenho uma característica de ouvir muito. Então, por exemplo, subordinados eu nunca coloco uma posição única, do tipo bater o martelo em cima de algo imutável, eu sempre busco escutar as pessoas, especialmente os pares e subordinados antes de tomar qualquer decisão, embora eu vá tomar decisão que eu acho a melhor. Nem sempre eles concordam, mas assim entra até a questão de maturidade, mas eu sempre escuto, discuto, debato, então uma característica é de conversar muito. Com superiores, eu sou uma pessoa muito leal não tem “bola nas costas”, sempre vou ter clareza, eu exponho minha posição, posso concordar, posso discordar, mas eu trabalho bem com hierarquia, não tenho problema com hierarquia Sempre falo que só não cumprirei uma ordem de um superior, se foi ilegal, se for coisa errada, mas fora isso, eu não preciso concordar. E aí você assimila aquilo e você vai fazer o melhor, sempre buscando o resultado.</p>
Entrevistada 2	<p>No FNDE a gente se sente um pouco encastelado. Essas mudanças de gestão me trouxeram experiências interessantes desde a questão de sermos poucas mulheres e mais pelo histórico até do FNDE de entender ou ler o olhar do outro, uma leitura de: “vou ter que respeitar pelo que ela conhece, mas talvez não fosse a pessoa que eu quisesse que tivesse lá”. Eu tive um chefe aqui, que assumiu esse lugar enquanto eu era a coordenadora e que todo o tempo que eu vinha trazer algo, ele pedia para eu parar de falar e chamava o advogado, que era um consultor. No começo eu pensei: deve ser porque a área tem temas sensíveis, mas conforme o tempo foi passando, eu fui percebendo que ele precisava que alguém validasse aquilo que eu estava falando para ele. Ficou muito claro para mim todo tempo. Ou então, quando mandava algo processual, ele fazia com que passasse por aquela pessoa, que era em quem ele confiava, né? E no final eu vi que isso era validação, não do conteúdo, porque talvez ele soubesse que eu tinha, mas é porque ele não confiava mesmo, por ser mulher ou por outro tipo de coisa, mas também nunca fui à frente com isso. Isso me marcou bastante. Para contornar a questão é aquele negócio: primeiro a gente chora, quer entregar o cargo. Mas eu tinha muito compromisso com os processos daqui eu sentia que era algo transitório, que aquela pessoa era transitória. Então resolvi digerir em respeito ao que eu acredito, que são esses processos, e comecei a colocá-lo também situações delicadas, né? Quando ele me trazia, eu também o colocava em xeque; se ele perguntava, “mas de onde você tirou isso” Eu tinha que comprovar, baseada em posicionamentos jurídicos e muitas especificidades. Ele sempre indagava:</p> <p>_De onde você tirou isso? Baseado em quê? O jurídico fala alguma coisa?</p> <p>Comecei a retornar isso para ele, então depois de um tempo ele ainda continuava chamando a pessoa, mas eu percebi que ele mesmo sem me dar crédito, tinha visto que eu tinha crédito. Ele nunca me deu esse retorno, nunca tivemos essa conversa, mas no final eu percebi que ele tinha entendido meu espaço, que ele tinha entendido que eu tinha chegado até ali e percebi que ele entendeu como que eu lidava os processos e depois o consultor foi para outra área e mudou a gestão.</p> <p>Dos pares eu senti muito pouca diferença, uma ou outra vez, mas não me marcou tanto. E nas instâncias superiores, essas últimas mudanças de gestão no FNDE foram muito peculiares. É até difícil, embora nunca tenha ficado claro, eu sempre falo</p>

	<p>isso: é uma questão de 3 segundos, em que a pessoa te olha, ela reflete exatamente o que ela queria dizer, mas não pode. Aí depois de 3 segundos, ela digere e começa. aconteceu muitas vezes de a pessoa ligar para mim e pedir para ir até ela para resolver algo. A pessoa nunca tinha me visto e aí quando eu aparecia, primeiro me perguntava se eu era eu; e fazia perguntas para confirmar se eu era pessoa com quem falou ao telefone, como se minha aparência não fosse condizente com a imagem construída através da conversa ao telefone. Então são os 3 segundos em que a pessoa digere e começa a falar. Isso aconteceu muitas vezes. Essas últimas gestões foram muito marcantes para mim. As pessoas foram mudando, as pessoas de fora foram chegando, eu senti que era como se eu não combinasse com o perfil da pessoa, perfil físico mesmo que se imagina estar ali. Isso eu percebi algumas vezes.</p>
--	--

Questão nº 9 - Quais os principais obstáculos (pessoais e profissionais) você enfrentou como dirigente? (Com equipes, chefes, limitações pessoais, etc.) O que fez para superar esses obstáculos?

Entrevistada 2	<p>Por conta de ter uma filha pequena, de 3 anos, tive que começar a administrar melhor o meu tempo, pois aqui eu me dedico exclusivamente. Então o meu marido me ajuda muito e neste ano ele tem me ajudado mais. Também tive que tomar a decisão de ter uma pessoa para me ajudar aos sábados, pois é o dia que tenho para resolver as minhas coisas. O horário do meu esposo é mais flexível que o meu, o meu é de manhã e à tarde e o dele é só a tarde, então ele consegue me ajudar bem. Obstáculo que tive que superar foi estar em Brasília, longe da minha família, então tive que trabalhar muito isso. A minha filha nasceu e eu tive que trabalhar tive que trabalhar isso muito na minha cabeça. Nossa, me achava a pior pessoa do mundo por ter deixado ela em uma creche e foi gradativo, consegui superar mês a mês e hoje consegui superar bem. O desejo de dedicar-se ao trabalho é individual, pois você tem um filho passa sua licença maternidade e ao retornar, ao mesmo tempo que você procura seu lugar no grupo de trabalho, procura ficar por dentro de todos os assuntos, ao mesmo tempo está se sentindo frágil por que você não queria estar ali queria estar com seu filho. Então isso tem que ser trabalhando internamente e também entre os seus pares, entre a equipe. Essa fase eu acho que consegui superar bem. As Organizações compreendem essa fase, mas alguns colegas podem não compreender bem essa fase de transição da mulher, talvez por desconhecimento ou por não ter alguém próximo que tenha passado pela situação.</p>
Entrevistada 1	<p>Além de limitações pessoais, que tive que superar, como disse anteriormente, tem a questão da família. A gente acaba tendo jornada de mãe, dona de casa. Há obstáculos diferentes nos dois campos: profissional e familiar.</p>

<p>Entrevistada 4</p>	<p>Aqui no FNDE tem a questão dos Servidores, que é um obstáculo e tanto! Não ter outros servidores, até para trocar experiência, fez falta no caminho. Essa ausência de servidores não é levada em consideração na avaliação estratégica porque a gente sempre dá resultado. Os resultados das estratégias estão lá com 1 ou com 10 servidores porque a gente se desdobra. Isso, talvez, seja ruim nesse sentido.</p> <p>Talvez um outro limitador relevante da área é como os servidores estão descobertos. Infelizmente nesses 10 anos eu recebi um processo administrativo disciplinar e eu me lembro exatamente nesse dia, de como eu me senti invadida, agredida. Me senti meio perdida e isso marcou muito a minha trajetória. Essa área deixa o servidor muito à mercê. Essa sensação de impotência me deixou muito indignada na época e talvez tenha sido um dos poucos momentos que eu tenha pensado e sair por questões de área mesmo. A questão de estar descoberta tem um a ver com a ver com a mudança de gestão, eu falei da [NOME DE EX DIRIGENTE] por isso, porque eu lembro que quando ela era diretora, era muito diferente. Aqui eu notifico muito as empresas. São empresas muito grandes, é muito diferente saber que quando ele (o empresário) batesse aqui, ele ia encontrar uma mulher sentada [na diretoria], que ela nem ia recebê-lo, ela ia filtrar, ela ia me resguardar até o fim. Isso me encorajou muito. Nesse outro caso do processo administrativo eu estava só, não tinha ninguém para recorrer, então eu pensei: se eu não puder fazer o que a legislação me obriga a fazer, porque estou sendo acuada, eu prefiro ir embora. Então nesse momento eu me senti só e quando eu coloquei na balança eu falei: não dá para ficar sendo massa de manobra na mão de empresário. Então essa área já tem essas características, mas ter alguém forte, ter alguém comprometido com os servidores, não só com o FNDE, mas com os servidores, faz toda a diferença. Então a falta de apoio de superiores é um obstáculo.</p>
<p>Entrevistada 3</p>	<p>Uma situação que a gente vivencia aqui é essa relação entre o Ministério da Educação e o FNDE. Somos uma autarquia, autônoma de certa maneira, mas que, na verdade, vive um processo de subordinação muito grande. Eles são mentores políticos na política que a gente executa e nós somos os executores, então a gente conhece todos os problemas que a gente encara no momento da aplicação, da execução da política pública, que eles muitas vezes desconhecem. Então esses conflitos às vezes nos desgastam bastante, sabe? Porque eles não conseguem entender. Então acho que essa relação de subordinação ela é boa e ruim, porque ela, de certa maneira, é como se fosse aquela relação “eu mando e você obedece”, sabe?</p> <p>Para superar essa questão, eu tento demonstrar por meio do que a gente faz, com relatórios, motivando os dirigentes do próprio FNDE, que o interesse não tem que ser meu e sim do dirigente, certo? É essencial determinadas etapas, determinadas tarefas e trabalhos que a gente precisa fazer; eu tento demonstrar para que eles possam convencer o Ministério da Educação, então esse é um desafio que a gente vem lidando.</p> <p>Eu vivenciei uma situação difícil aqui, que eu precisei fazer a troca de um coordenador da minha unidade, e esse coordenador tinha um relacionamento com uma pessoa do Ministério da Educação e, quando precisei fazer essa retirada, eu tive uma intervenção de lá para cá. Isso é muito ruim. A gente conseguiu superar e hoje eu tenho a coordenadora que eu acho que é mais competente para a realização do trabalho. Nessa situação, tentaram se sobrepor à minha sua vontade, e para contornar eu levei ao conhecimento da minha dirigente da época, que levou ao conhecimento da Presidência. E aí o currículo da pessoa</p>

	<p>escolhida por si só já falava, o conhecimento também. Então foi fácil demonstrar que era uma pessoa capacitada, que não tinha nenhum interesse pessoal, era profissional somente. O apoio dos dirigentes superiores é muito importante, essa confiança no que a gente faz, na qualificação das pessoas que aqui estão é muito importante, extremamente importante para a manutenção do clima organizacional, da entrega que a gente faz.</p>
Entrevistada 6	<p>O machismo, obviamente, existe uma cultura de que o homem tem mais capacidade, são mais hábeis. O machismo vem de um processo, mas a gente ocupou muito espaço porque que a gente se capacitou muito. Em qualquer curso, capacitação, a maioria é mulher, então a gente tem a capacidade para fazer e a capacidade de gestão de pessoas, de relacionar, da Inteligência Emocional em lidar com as pessoas, a gente tem mais habilidade que o homem de integrar equipes; eu, pelo menos, entendo isso. Outro obstáculo é ter que superar as expectativas o tempo todo; tem muito esse viés de que você precisa se impor e não é uma imposição agressiva, é uma imposição de conhecimento, de argumentação técnica, de demonstrar o seu posicionamento profissional. Parece o tempo todo que você é uma aluna, que está ali querendo ser o professor. Aí você tem que demonstrar o porquê de você estar lá, e porque você está assumindo aquela posição, que não foi ninguém que te deu, que tem os atributos necessários. Então isso eu vejo que é uma constante principalmente no relacionamento com as chefias masculinas. Para superar isso, o primeiro ponto é ter conhecimento técnico e se posicionando de forma incisiva nas vezes que são necessárias. A gente tem que buscar ser amistoso e humilde na maioria das vezes, mas tem dados momentos que você precisa se colocar tecnicamente de uma forma mais dura, para que as pessoas entendam que você sabe que está fazendo. Isso não é agradável, mas é necessário. Mas você só faz isso se tiver conhecimento técnico, tem que estudar muito, tem que conhecer muito. Acho que a grande diferença do homem para a mulher talvez seja essa: a gente precisa estudar muito mais, a gente precisa entender muito mais os processos para ser respeitada.</p> <p>Também acho que essa questão da maternidade pesa demais na vida da mulher, porque isso é muito forte em nós. Aí quando nos pressionam para abrir mão de alguma coisa, a gente não vai abrir mão da maternidade, pelo menos a maioria das vezes. Eu acho que a maternidade seja o que mais impactante hoje na nossa realidade. Quanto mais caótica a cidade, menos tempo a gente tem com os filhos e mais tempo a gente quer estar com eles, então talvez essa questão da carreira seja muito prejudicada por esse processo. A gente é muito cobrada em casa porque a figura de mãe, de esposa ela é meio central numa dinâmica familiar. E aí eu acho que isso divide muito a gente, porque você se sente em dívida com o trabalho e com a família porque você precisava se dedicar integralmente aos dois. E em casa é uma luta constante, né? Você vai tentando compartilhar dos seus projetos com a família, para que eles entendam que esse projeto é importante, e vai trazendo também eles para esse projeto. Quando a gente consegue compartilhar momentos, conquistas e resultados e mostra para eles que a gente é parte disso, é uma coisa que minimiza a cobrança.</p>
Entrevistada 5	<p>Eu me separei nesse processo de crescimento profissional e acho que o avanço na carreira influenciou. É muito complicado e eu volto a dizer que a gente tem uma sociedade muito machista, que acha que as responsabilidades são exclusivas das mulheres em relação aos filhos, à casa. Enfim, por isso eu digo que é uma mudança de sociedade que vai demorar muito</p>

	<p>tempo, é muito difícil para os homens, ou pelo menos para a maioria deles, aceitar os avanços da mulher na vida profissional, por exemplo, reuniões até mais tarde, viagens, não poder ficar com filho todos os dias à noite, ter que fazer um curso. Eu me lembro que o meu curso de especialização era aos sábados e era meu ex marido que ficava com minha filha. Então é um acúmulo de coisas que lá na frente impactou na minha vida pessoal, na minha relação amorosa, homem-mulher. Tenho certeza de que isso impactou. Então esse é um grande desafio: conciliar tudo isso, pois a sociedade acha que só a mulher tem obrigações. Frente a isso, eu sou uma pessoa muito bem resolvida e aquilo que coloco como objetivo e meta eu faço, mas para isso eu criei uma situação na minha família, eu me separei depois, continuei cuidando da minha filha e aí eu precisei criar redes, como por exemplo: a monitora que cuidava dela na creche ficava com ela para mim a noite; quando faço viagens para ficar com ela, então eu fui criando uma rede que também não é simples, porque Brasília é uma cidade muito apartada. Eu só tenho uma filha e eu nunca tive vontade de ter muitos filhos e depois que comecei assumir os cargos de gestão eu tive menos vontade ainda porque é incompatível, é inconciliável, é você ter um bebê e saber que você não vai poder cuidar, porque se você for cuidar para além do período de licença maternidade, você não consegue fazer as entregas do cargo. O fato de se destacar também impacta na relação conjugal, quando fui convidada para ser substituta em um cargo mais baixo, meu então marido me falou: “ele podia ter escolhido qualquer uma das 20 pessoas do FNDE, e escolhe você que é nova, bonita e é mulher”. Então você vê como o machismo é uma coisa arraigada. E eu me lembro que disse a ele: “ele não pode me escolher porque sou uma boa profissional? ”; e ele respondeu: “você até pode ser uma boa profissional, mas ele não te escolheu só por isso, te escolheu porque você é mulher, jovem e bonita”. E era meu marido falando para mim, olha como isso é cruel, isso permeia as relações masculinas e femininas nesse universo profissional, eu não tenho dúvidas. Então se a mulher não acreditar no seu próprio potencial, ela pode recusar propostas. Eu imagino que isso intimida muitas mulheres, a autoconfiança, assim, é um fator determinante.</p>
Entrevistada 7	<p>Bom, ao contrário da maioria das mulheres que têm três filhos como eu, não tive muito problema com horários, de ter que levar na escola, de não poder viajar. Meu marido sempre foi muito tranquilo em relação a isso, né? De vez em quando, as crianças reclamam, né? Logo que eu comecei aqui, por exemplo, não tem jeito, no começo você fica até 9:30, 10 horas da noite, eu chegava em casa e minha filha mais nova já abria a porta com a mão na cintura, brava porque eu estava chegando tarde. Mas isso foram situações pontuais, graças a Deus, meu marido sempre foi muito tranquilo. Ele não gosta de gestão, ele é o contrário, ele quer ser técnico. Mas ele sempre aceitou bem minhas viagens de trabalho, meus horários, então, quanto a isso, eu não considero obstáculo não. Hoje eu sinto realmente falta de ter mais tempo para a família, embora não seja cobrada por isso, eu busco suprir isso. É uma coisa que às vezes você demora a perceber. Em termos de obstáculos pessoais, eu acho que essa coisa da mulher realmente é um Desafio. Realmente você sente, mesmo que não seja explícito, sempre que existe aquela preferência pelo homem, por exemplo, licença maternidade, na minha primeira filha eu tirei dois meses só, e voltei a trabalhar porque estava no meio da discussão contratual, uma coisa bem importante, aí eu fui voltando, comecei a</p>

	<p>voltar meio período e acabei a voltar rapidamente a trabalhar. Mas foi coisa mais de controle meu, de achar que o negócio não ia sair legal se eu não voltasse, mas foi coisa minha, desejo de realizar o trabalho e não conseguir delegar totalmente.</p> <p>Então assim você sente um pouco isso: “ah, por ser mulher, vai ter filho e vai ficar fora”. Já tive chefe, que é uma pessoa maravilhosa, mas que me chamou e falou: “olha, filho tem que ser plano a três: eu, você e seu marido”. Na época, não fiquei ofendida, nem nada, mas realmente se você pensar bem, não está certo, você não tem que se submeter a isso. Mas eu confesso que, exceto meu último chefe lá, que realmente ficava claro que ele sempre quis ter um homem ali (no cargo de direção dela), mas no geral não senti grandes desafios, grandes dificuldades. Meu órgão de origem é um órgão jovem, pessoas jovens e aqui também, né? Então tinha uma mentalidade diferente.</p>
--	--

Questão nº 10- Você sentiu necessidade de adaptar seu estilo de trabalho\liderança para alcançar e/ou manter esse ou outros cargos de direção? Se sim, que alterações foram essas? Resultou?

Entrevistada 7	Sim, eu acho que ao longo dos anos você se torna uma pessoa menos impulsiva. Eu sempre tive um pouco dessa característica de proteger a equipe, de não deixar nada acontecer. Então aos poucos eu tive que me adaptar, você tem que entender que às vezes acontece, você recebe um limão e tem que se virar para fazer a limonada. Isso é maturidade da gente mesmo, acho que é da idade e não só da gestão, mas eu mudei bastante, de me tornar menos reativa e menos impulsiva na hora de reagir quando alguma coisa me incomoda, a ter um controle emocional que me permite pensar mais antes de tomar decisões
Entrevistada 6	Não. Mas eu acho que o fundamental é disponibilidade, principalmente. Fim de ano é um caos, a gente trabalha até o dia 31 de dezembro às 23:30 da noite, então eu tive que adaptar minha vida a essas demandas urgentes e imprevisíveis que aparecem e a gente tem que fazer, tem que executar. Não precisei me reinventar para estar aqui, mas a minha vida pessoal, sim.
Entrevistada 5	Já fui cobrada por isso, mas eu achei que não valia a pena uma adaptação, ou talvez tenha me adaptado um pouco. A minha linha de liderança é uma liderança mais carismática. Eu já fui questionada por isso mais de uma vez, mas eu entendi que não era relevante que os resultados continuaram sendo entregues. Mas talvez tenha me feito mudar em alguma coisa ou outra, menos paternalista, talvez. Até o amadurecimento da pessoa, nos cargos você vai amadurecendo, mas não mudou a minha essência enquanto gestora, eu continuo tendo o mesmo estilo de liderança, a gente vai aprendendo só como lidar com as pessoas.
Entrevistada 4	Na verdade, eu fui aprendendo a ser gestora com o passar do tempo, então quando assumi este cargo eu já tinha maturidade para vários aspectos da área de gestão. É por isso que acho complicado alguém que nunca foi gestora ocupar um cargo mais

	<p>alto, pois não é simples pelo número de pessoas, pelas políticas, pelos recursos. Então no meu caso foi um amadurecimento gradativo, que sinto que foi perfeito. Já observei por várias vezes a necessidade de ser mais dura, mais firme. Outro dia tive que ser mais dura com um subordinado, pois ele tende a passar por cima de mim. Então eu já senti nesse cargo que tive que falar de maneira mais dura com ele, com essa característica mais masculina de me posicionar mais firme, pois se eu deixar, ele me engole.</p> <p>Por vezes já percebi a necessidade de posicionar frente a subordinados que contestaram a minha posição e tive que falar bem de maneira dura. Percebi essa resistência especialmente dos subordinados homens e mais velhos. Há um, em especial, que quer passar por cima de mim. Os homens mais velhos se sentem como se fosse um direito deles ocupar o cargo, acham que a dirigente, por ser mulher, é bobinha.</p>
Entrevistada 2	<p>Mais do que para alcançar e manter, para fazer um bom trabalho, sim. Porque no meu ponto de vista manter o cargo não é importante; importante é manter um trabalho, um projeto. E nesse caso, o tempo todo a gente está se adaptando às equipes, às necessidades específicas, aos períodos específicos. São adaptações muito de olhar o cenário e perceber qual é a atitude que tenho que tomar agora que é diferente do que fiz até aqui, o tempo todo acontece isso comigo. É muito importante ser adaptativa, é fundamental.</p>
Entrevistada 3	<p>Eu sempre fui desse jeito, tanto que se você conversar com uma pessoa que me conheceu 10 anos atrás, verá. A minha porta sempre foi aberta, toda pessoa da minha equipe que quiser entrar, entra sem ser anunciada. Então tem alguns valores, algumas questões que eu tenho desde sempre, eu não mudei. O que eu acho que eu posso ter mudado é que eu tinha muita dificuldade em dar ordens, por exemplo, eu acabava centralizando porque eu achava que só eu ia conseguir fazer, eu não delegava. Então isso eu acho que eu aprimorei e vi que não sou “supermulher”, que eu não dou conta de tudo, que tem pessoas que podem fazer melhor do que eu dentro da equipe. Então hoje eu sou diferente nisso, eu tive que me adaptar nisso, sim!</p>
Entrevistada 1	<p>Alterações não. Quando estou no local ou profissão, eu me entrego, gosto de saber com profundidade aquilo. Os cursos de formação que fiz nas [NOME DA INSTITUIÇÃO] ajudaram a formar as características, pois diante de uma tropa gigante você fica em evidência, falando com uma voz de comando. Às vezes, dentro do curso de formação, o instrutor te forja como líder, ele tenta fazer com que você perca o equilíbrio falando para quando você for comandar a tropa, você não se sentir fragilizada. Ele te testa para ver se você vai perder o seu equilíbrio emocional, então ele te leva ao extremo, então no futuro, quando você passar por uma situação assim você sabe. Isso de você ser testada auxilia na trajetória profissional porque às vezes em situações de campanha em que você fica sem comer, sem tomar banho, sai a vaidade e fica a força. Então no frio, passando fome, tendo que dividir o mesmo banheiro com várias pessoas, hora cronometrada, você se veste em 2 minutos, então tudo isso contribuiu para que eu me fortalecesse para estar aqui hoje. É você perder aquela vaidade de se arrumar em uma hora, eu me arrumo em 15 minutos. Nesses cursos não há distinção entre homens e mulheres são todos iguais. Isso me trouxe habilidades que eu não tinha antes, principalmente a parte de ficar mais fortalecida.</p>

Questão nº 11- Em sua experiência pessoal, vivenciou alguma situação em que se tenha sentido excluída ou sentiu resistência à sua posição de dirigente? Pode descrever a situação como reagiu a ela?

Entrevistada 3	Eu acho que na transição, antes da minha saída, eu cheguei a cogitar continuar aqui sem o cargo, pois já estava aqui, já conhecia matéria, gostava das pessoas. Mas foi uma transição bem difícil; eu me senti excluída sim. Não senti nem excluída, me senti usada, como se eu fosse um trampolim para outras pessoas aparecerem, se vangloriarem de alguma coisa; e não deixa de ser uma exclusão porque quem aparece é quem não fez o trabalho, né? Ele me usa como se ele que fosse o idealizador daquilo, o autor da daquela ideia. E foi aí que eu resolvi sair, dar uma oxigenada, conhecer outras pessoas, fazer outras coisas com equipes novas, trabalhos em grupos. Eu sempre fui uma pessoa de fácil adaptação como líder e como liderada.
Entrevistada 6	Sim, já. Aquelas piadinhas infames relacionadas à mulher já aconteceram comigo. Já aconteceu de estar numa mesa grande de altos dirigentes e o dirigente maior chamar para outra sala quase todas as pessoas, menos eu. Talvez tenha menos a ver com o fato de ser mulher, mas com o fato da cor mesmo, já aconteceu de estar numa mesa muito grande e alguém lançar uma piada sarcástica em relação às cotas. Me lembro muito de ouvir: nossa, que desnecessário, isso atesta que as pessoas negras são menos inteligentes que as pessoas brancas. Isso, inclusive, influenciou no meu relacionamento com essa pessoa, que é ruim hoje. A mesa estava muito cheia, éramos 15 a 20 coordenadores, e só tinha eu de negra. É muito comum sempre um ou, no máximo, dois. E aí na hora que essa pessoa falou isso, entrou uma menina servindo água, que era negra, e eu falei: a relevância do processo de cotas é para corrigir esse tipo de coisa, pois os seus iguais estão aqui e os meus estão servindo água. Lógico que eu não falei frente da copeira. Mas se você fizer uma reunião com equipe de limpeza, você vai ver eles lá. E aí ele ficou assim, tem sempre aquela turma do “deixa disso”, mas eu senti que a nossa relação ficou muito diferente depois disso. Foi bom que ficou mais direto, mais seco, mas já me senti assim.
Entrevistada 2	Foi difícil a primeira vez que entrei na sala de aula com pessoas mais velhas, com muita bagagem. Eu fiquei intimidada, mas estudei muito para aquela aula, mas a prática vai te levando, a experiência. O estudo prévio colabora para o crescimento feminino, com isso a mulher sai na frente quando busca se aprofundar nos processos de trabalho, não fica no nível superficial. Ela se destaca, não só ela, como qualquer pessoa. Os cursos que fiz me ajudaram a trabalhar e não passar a impressão de que estou intimidada. Começou na faculdade de pedagogia em que você tem que falar na frente do grupo, não demonstrar medo, saber falar. Mas depois, quando fui para as [nome da instituição], a gente fica bem mais em evidência, então a gente aprende a falar; se der medo vai com medo

	mesmo. Saber falar, saber colocar a voz, ter uma boa oratória, até a sua postura, como ter um olhar altivo, você passa confiança e se aprende nas [NOME DA INSTITUIÇÃO].
Entrevistada 7	Hoje eu tenho um dirigente que não é da casa, uma pessoa que vem de iniciativa privada está ocupando o cargo superior. Em algumas vezes, não vou dizer que é por mim, mas talvez por uma própria insegurança dele, entendeu? De mesmo não conhecendo, não dominando as atribuições, ele prefere estar sozinho em determinada reunião, determinado evento, e ali tomar decisões do que estar acompanhado tecnicamente de alguém. Isso reflete diretamente no nosso trabalho porque algumas decisões não são bem tomadas, pois requer o conhecimento técnico. Mas ao mesmo tempo, observo isso não é só comigo, acontece com meus pares também, não é pelo fato de eu ser mulher, não. Eu acho que uma insegurança mais dele do que insegurança em relação a mim, entendeu?
Entrevistada 5	Sim. Assim que fui nomeada para esse cargo, que tem composição do mesmo hierárquico somente de homens mais velhos e brancos. E eles criaram uma espécie de grupo entre eles. Eu ficava totalmente de fora, totalmente excluída desse grupo. Os [NOME DO CARGO] tinham um grupo, eles se fortaleciam entre si e eu era excluída. Literalmente excluída. Eu não fazia o jogo daquele grupo, que era composto de homens mais velhos, eram as mesmas piadas, os mesmos comentários. Havia esse agrupamento no dia a dia, na forma de conduzir os trabalhos. Às vezes era preciso fazer uma entrega para a presidência e eles se reuniam, decidiam tudo e eu era deixada de fora. Em reuniões, eles faziam grupinho e ficavam conversando entre eles, rindo entre eles e eu ficava fora. Foi bem difícil. Acredito que o fato de eu ser técnica em meio mais político tem influenciado para esse grupo, pois eu não tenho nenhuma ligação política eu sou extremamente técnica, não tenho filiação a nenhum partido, não defendo nenhuma ideologia, e estou aqui para defender as políticas da Educação. E era diferente porque eles têm grupos políticos, tem movimentos partidários e por isso se reuniam e eu era excluída literalmente. Eles conversavam nos finais de semana, faziam churrascos nas casas, definiam trabalhos e quando chegavam aqui, já tinham tudo definido e eu era totalmente excluída, ou seja, assuntos profissionais eram tratados em outro ambiente. É muito complicado, é exclusão!
Entrevistada 4	Sim, tinha um secretário que toda sexta-feira chamava os coordenadores Gerais para tomar um whisky e fumar charuto, só os homens. Só tinha duas mulheres na época e ele não chamava. Era coisa bem masculina, bem explícito. Não senti falta nenhuma, não queria jamais ir, mas é interessante você observar.
Entrevistada 1	Em todas as chefias que eu assumi, eu já tinha convívio com aqueles colegas da equipe, então já tinha um certo respeito deles, já tinha assumido o papel de liderança com eles, então não senti muito, mas, claro que em momentos singulares, específicos, você sente. As vezes o colega fica um pouco desconcertado de fazer, por exemplo, uma coisa totalmente fora do padrão e você tem que chamar a atenção. Teve um momento em que um membro da equipe veio embriagado trabalhar e eu tive que chamar sua atenção. Ele esperou todo mundo ir embora para vir fazer essa agressão; ele começou a fazer pressão, dizer: “Você chega aqui e acha que pode mandar em mim, eu tenho tempo de casa, tá querendo me humilhar! ”. Aquela coisa do discurso masculino de culpar a gente pelo problema que ele está enfrentando. E eu senti que era porque eu

	<p>era mulher e ele achou que ia me fragilizar e me culpar por causa disso. Aí eu tive que ser bem firme com ele e falar no respeito, da questão do assédio moral mesmo, porque ele estava fazendo assédio moral, e fui bastante desagradável. Há pouco tempo, eu enfrentei uma situação em que meu chefe fazia determinados comentários, determinadas insinuações extremamente desagradáveis; ele estava provocando, dizendo assim: “na minha casa quem manda sou eu, essa coisa de mulher que fica querendo mandar não dá certo.”. Ele fazia essas colocações e, felizmente, a gente conseguia de alguma forma lidar com isso de um jeito menos duro, mas era nesse intuito mesmo, de provocar e diferir e de te dizer “sou machista mesmo”. E ele falava com todas as letras que era machista. A gente chegava com uma roupa e ele comentava da roupa. E a gente vai ganhando um certo nível de intimidade que você tem que chegar para a pessoa e falar: “então, não se fica comentando as roupas das mulheres! Eu fico comentando da sua roupa? O jeito da gente lidar com isso é: primeiro, não se sentir agredida e segundo é saber se impor. É uma linha tênue entre a agressividade e a assertividade, acho que quando a gente parte para agressividade você gera a criação de uma situação de assédio moral, então isso não funciona muito bem para nossa dinâmica de vida, porque isso também te agride e te gera um monte de transtorno; mas às vezes duas palavras ou um olhar impõem e você continua tratando a pessoa com respeito e ela vai se colocar no lugar dela. Eu acho que são duas estratégias importantes.</p>
--	---

<p>Entrevistada 1</p>	<p>Eu acho que é incompatível não. Não posso chamar de incompatível, mas a gente precisa ajustar, por exemplo, às vezes surge a necessidade de reunião que vai começar 11:30h e meu filho mais novo sai às 12h da escola, o mais velho sai 12:15h, as vezes 12:40h. A gente se reveza para buscá-lo no almoço, mas às vezes eu tenho que ter uma logística, tenho que pedir ajuda para alguém; meus pais moram aqui em Brasília, minha sogra e meu sogro também. Meu marido tem uma flexibilidade boa no trabalho. Assim, tem rearranjos, não incompatibilidade. Eu não me ausento de lá para estar aqui, deixando eles necessitados ou algo assim; e nem o trabalho está presente em casa, mas é uma readaptação que tem que acontecer sim. Até porque, eu faço questão de manter a minha rotina, eu gosto de almoçar em casa com meus filhos, acho que é uma boa possibilidade de estar com eles, gosto de ir para escola, gosto de buscar na escola, então é uma conciliação que eu tenho que fazer das múltiplas tarefas.</p> <p>Quando eu estava como servidora não me exigia tanto, porque essas urgências elas requerem primeiro contato com o coordenador-geral ou coordenador, então eu conseguia seguir meu horário, eu tinha tudo pré-estabelecido, a minha rotina funcionava melhor. Neste cargo muitas vezes, eu preciso fazer ajustes na minha rotina diária, mas também não é sempre. Há chamados tempestivos para reuniões. Agora no final do ano isso acontece com mais frequência, então, muitas vezes, tanto MEC como a Presidência do FNDE, precisam entender determinado assunto e, assim, eu sou requisitada na hora do</p>
------------------------------	---

	almoço, no final do dia e eu preciso de uma reorganização da minha rotina, pois geralmente é urgente o chamado, são coisas que precisam ser decididas mesmo, sabe?
Entrevistada 7	Então é o quanto a gente precisa efetivamente estar com eles, ao lado deles e o quanto a gente precisa também ter nossos projetos de vida. Então eu fico tentando equilibrar esses dois caminhos, sem me culpar quando não eu estou lá, mas quando estou, estou integralmente com eles. Não tenho uma rede de apoio, o que tenho é a escola e o marido, não tenho familiares aqui. Mas, de verdade, o que mais me incomoda não é a questão de ter que criar uma logística ali para deixá-los, é a carência que isso gera, é a presença da mãe, que não tem substituição.
Entrevistada 4	Sim. A gente vive todo dia. Para enfrentar essa situação, a gente cria horas do dia ou deixa de fazer outras coisas, porque é uma opção também. Você recebe um convite e pode dizer “não”. Mas você disse “sim”, tem que saber do que você vai abrir mão. E é uma negociação inclusive com os seus familiares. Em todo tempo que vou assumir um cargo, eu sempre pergunto para meu marido. Nesse tempo que eu saí do FNDE, era minha primeira vez [NÍVEL DO CARGO]. Eu sabia que tinham muitas viagens e ele tem que estar comigo nesse negócio; se não, não dá certo. Eu tenho comigo uma pessoa, um casamento, uma família. São igualmente relevantes para mim, então tem essa coisa dos horários, da gestão, eu trabalho final de semana, eu trabalho no sábado, eu tenho que entrar no sistema, tem que fazer alguma coisa quando eu viajo; eu trabalho final de semana pensando nos processos que eu vou fazer para implementar na segunda-feira. Então tem a coisa da gestão pessoal, mas é uma questão de saber do que você vai abrir mão, por exemplo, eu não sei o que é academia, mas não dá para fazer tudo. Eu gostaria, mas hoje não dá. Então o apoio do meu esposo é essencial para assumir qualquer coisa, para continuar assumindo. A gente tem um projeto de adotar um filho, por exemplo, eu sei que eu tenho que me organizar porque com meu primeiro filho foi mais fácil porque eu não estava num [NÍVEL DO CARGO] quando ele era pequenininho. Se hoje a gente conseguir levar adiante esse projeto e conseguir adotar um bebê, talvez eu tenha que deixar o cargo. Ele fala que não, e ele tem uma carga horária mais flexível, mas se precisar, muito embora eu goste bastante do que eu faço, meu projeto familiar vem primeiro, é um projeto que a gente tem já há bastante tempo. Ele é educador físico e é professor, então tem uma carga horária mais flexível, o que é um stress também: a sociedade não está preparada para isso. Ele fica muito mais tempo com meu filho do que eu, então um pai à frente das questões, tudo é um problema.
Entrevistada 5	Não, sempre tive muita sorte com isso, tanto pelo meu marido, como pelos chefes que tive, sempre muito compreensivos. Tive minha mãe doente, meu pai doente e sempre tive liberdade para poder priorizar.
Entrevistada 6	Não. Como a gente é da Administração Pública, é preciso ter cuidado com tudo, mas também a gente tem que ser comedida. Eu não tive nada nesse sentido até agora. Sobre a família, de algum tempo para cá consigo conciliar melhor meu tempo, mas é fato que dedico mais tempo ao trabalho que a família, eu estou mais tempo aqui. Eu tenho a característica de dedicação ao máximo, eu me cobro muito, então eu quero ficar no meu trabalho mais tempo possível. Às vezes eu me falo assim: “será que estou deixando minha filha de lado?”. Isso gera um sentimento de culpa. Às vezes penso assim “poxa estou aqui e a minha filha está na creche o dia todo”, mas depois passa, pois penso que tenho que criar filho para vida, é coisa de mãe,

	mas eu busco estar aqui o maior tempo possível, é uma característica minha. O cargo de direção fica com mais tempo do que a vida privada, por isso eu decidi não ter mais filhos porque eu sinto que eu posso mais, eu quero ainda estar no Serviço Público, eu acho que eu posso mais, quero estudar mais. Já realizei meu sonho de ser mãe, eu gostaria de ter mais filhos, só que eu só que eu estou numa idade que eu acho que não tenho mais tanta disposição e tive indisposições físicas, como dores de coluna. Então tudo isso foi somando para eu tomar a decisão de parar com o projeto de ter mais filhos.
Entrevistada 3	Ah, sim. Questões de ideologia, por exemplo, de achar que aquele não é o melhor caminho em termos de Política Pública, mas enquanto profissional do [NOME DA ÁREA] eu tenho limitações, eu tenho que dizer se aquilo é legal, se juridicamente está ou não está de acordo com a lei. Eu não posso palpar sobre o que eu acho é melhor para a educação ou para qualquer outro ramo que eu trabalhei fora do FNDE. A gente não tem essa liberdade enquanto gestor, então esse é um ponto em que eu realmente fico até hoje me questionando. E na vida privada, sim, já tive que abrir mão de ficar com meus filhos, por exemplo, chegar tarde em casa, não os ver durante o dia, fazer viagens. Para driblar isso, é tentar equilibrar de alguma forma: no dia você está, no outro não. No dia que você está, você compensa aquilo ali. E nas questões ideológicas ou com as quais eu não concordo, é tentar, muito sutilmente, sem enfrentamento, você colocar quais são os vieses contrários; ou que aquilo ali implicaria, enfim, é uma habilidade, um “jogo de cintura” com a técnica.
Entrevistada 2	Eu tive esse problema familiar com ex marido. A questão de criar minha filha sozinha depois que eu me separei, porque meu marido disse assim “ <i>se você quer se separar, então você dê conta</i> ”. Quando a gente se separou, ele abandonou a minha filha, então foi muito difícil porque conciliar o cargo de direção que tinha com a criação de uma filha não é simples. Mas a exceção dessa situação com meu ex-marido, a minha família me apoia muito, eu tenho uma rede externa ao FNDE. Aqui no FNDE, eu consegui construir relações tão fortes que tem pessoas aqui dentro que se eu precisar viajar a trabalho eles ficam com minha filha. São mulheres. Eu nunca pensei em desistir da carreira de gestão e pretendo crescer mais.

Questão nº 13- (Pergunta para quem é casada e /ou tem filhos). Como procura conciliar o papel de mãe e de esposa com a carreira profissional?	
Entrevistada 7	É como falei, tenho a parceria com meu marido, que me dá suporte.
Entrevistada 2	Quando entrei no FNDE tinha uma filha entre 6 e 7 meses, e por muitas vezes eu deixei a minha filha com o pai ou na creche. A minha filha foi criada na creche para que eu pudesse dar conta das atribuições que eu tinha no órgão, então você abre mão de parte da sua vida familiar. Depois que assumi os cargos de direção mais altos, são muitas reuniões externas, muitas viagens, então você precisa ter clareza de que você vai sacrificar parte da sua vida familiar, parte do seu final de

	<p>semana, parte do seu feriado, parte das suas noites em que seu filho já chegou da escola e você continua no trabalho. E aí o gestor, especialmente a mulher, tem que ter uma grande habilidade para conciliar tudo isso porque na sociedade que a gente vive hoje, o maior desafio que a gente tem é que a mulher tem várias responsabilidades, que recaem somente sobre ela, não são responsabilidades compartilhadas. Então, por exemplo, cuidar da criança via de regra é da mulher e não tem essa divisão com o pai, então a gente tem esse grande desafio mas esse é um desafio para a sociedade e não desafio somente para mulher não.</p>
Entrevistada 6	<p>Eu acho que deixar muito claro sempre para seu chefe, pois você sempre tem um chefe, colocar até onde você pode ir, pode contribuir. Então, houve um determinado momento em que eu falei que viajar era uma questão, eu não lido bem, não é que eu não vá nunca, mas eu não estou disposta a viajar toda semana. Se for para assumir cargo dessa forma, eu já coloco de antemão que não tenho interesse. Então deixar as coisas claras, né? E aí cheguei em um ponto também. Talvez não tivesse sido a postura no início, porque como eu queria muito ter uma oportunidade, talvez eu encarasse isso com mais facilidade. Hoje, digamos que eu já tenho uma certa bagagem, e aí a pessoa vai sopesar isso, dizer: eu quero muito ela, mas ela já está me dizendo que não deseja viajar. E aí então, é você saber o seu potencial e negociar mesmo. E nem sempre isso é bem recebido, então que você também tem que confiar em você e dizer: se eles me querem, vai ter que ser desse jeito, ou é assim ou não é. Tá disposto? Ao mesmo tempo, a pessoa tem que tem que perguntar também: você está disposta a colocar isso na mesa? Porque você pode receber um “não”, né? Mas hoje eu acho que eu já estou num ponto em que eu posso me dar esse luxo, coisa que no começo era mais difícil.</p> <p>Então para início da carreira, acho que é determinante você estar disponível, eu acho que é determinante, eu acho que você vai ter que abrir mão. Porque até então não tinha filhos, já era casada, mas não tinha filhos. Então é aquela coisa: vamos fazer tudo na forma como como deve ser, você só ter filho depois que você já estiver bem posicionada profissionalmente. Esse é o mundo ideal, não é assim para todo mundo, para mim foi. Mas eu acho que no início é você estar mais disponível, não de você abrir mão dos seus valores, nada disso. Eu acho que você tem que ser autêntica, ter sua autonomia funcional, no nosso caso aqui, a gente tem essa autonomia funcional e eu prezo por isso. Então meu entendimento enquanto técnica deve ser respeitado e isso eu acho que deve estar desde o início, tem que manter isso, seu posicionamento e seus valores. Agora, em termos de tempo, em termos de receber demanda, por exemplo, eu como chefe de equipe, de líder, eu vejo com maus olhos quando eu designo alguma coisa para alguém e a pessoa fala que está com muita tarefa, que está sem tempo ou que já passou do seu horário. Então eu acho que não pega bem, independente se é homem ou mulher; só que a mulher a gente sabe que é mais assoberbada de tarefas; enfim, administração da vida dela e de outras pessoas, as vezes tem pais que dependem dela, mas eu acho que a disponibilidade é um fator importante.</p>
Entrevistada 4	<p>Não tenho uma rede de apoio, o que tenho é a escola e o marido, não tenho familiares aqui.</p>

Entrevistada 5	Tem essa coisa de ter que abrir mão de outras coisas, mas o apoio da família eu acho que é 80%. O apoio familiar é essencial, se não, você não consegue, você não vai ficar em débito com alguém. Quando é um acordo, é possível: eu vou viajar, eu não consigo sair tal hora. A gente tem uma pessoa que, eventualmente, fica com nosso filho. Quando ele tem que dar aula à noite e eu percebo que o meu trabalho que vai entrar noite adentro, eu digo: contacta a pessoa, hoje não vai dar, então é um acordo, que você vai fazendo ao longo do tempo, é um arranjo.
Entrevistada 1	Às vezes a gente se sente cansada, fica cansada quando chega em casa, mas aí a gente tem que trabalhar isso. Claro, família filhos ocupam o primeiro lugar, só que nem sempre todo dia é possível. Então tem dias que você se dedica mais ao seu trabalho, é normal. Há dias que está tranquilo, então o momento que a minha família é a noite e busco estar com eles o tempo todo ali. Eu chego do trabalho e fico com eles o maior tempo possível e é gratificante. Dedicar ao trabalho é importante, mas, quando está com a família, estar de verdade. Também disponibilizo de uma babá aos sábados, justamente para que eu possa ter um tempo meu. Isso me ajudou bastante, porque é o momento em que eu posso ficar um pouco sozinha, eu posso cuidar da unha, do cabelo. Me ajudou até no tempo de relaxamento e ao conciliar carreira e família essa ajuda é um diferencial.
Entrevistada 3	Eu acho que é isso é você tentar ficar bem todos os aspectos da sua vida e não só por eles, mas por nós também. Porque eu acho que quando a gente fica com aquele sentimento que tá deixando a desejar seja no trabalho, em casa com o marido ou os filhos, é muito ruim para gente, nos torna infelizes. Então eu tento conciliar e sempre nesse sentido eu busco estar presente aqui e sei que no final do ano eu tenho que ter uma dedicação maior meu trabalho, então eu já não marco as férias com a família nesse período. Em compensação, em janeiro faço questão, pois são férias escolares. A parceria com meu esposo é determinante para mim, para ocupação de um cargo e para realização da família como todo, né? Talvez se ele não entendesse isso, ou não colaborasse, não é nem colaborar, mas exercer seu papel da maneira que ele exerce, talvez isso me fizesse não estar aqui hoje, porque realmente minha família vem em primeiro lugar na minha vida. Se eu não soubesse que meus filhos estão sendo atendidos na escola no horário que eles saem, ou no final do ano que eu tenho que ficar aqui às 11 horas da noite, sabendo que eles estão com o pai, estão bem cuidados, isso não me faria tomar a decisão de estar aqui. Eu falo muito com meu marido, o dia que ele tiver uma proposta, que ele se sentir precisando disso naquele momento, uma proposta de trabalho, gente pode conversar, porque para os dois viverem essa instabilidade é muito complicado, porque a gente acaba abandonando as crianças que precisam da gente em casa, mas é algo que eu estou muito aberta para quando precisar disso. Não tem problema nenhum em recuar das minhas atividades profissionais para também não deixar a desejar no trabalho; a gente tem que ter essa consciência.

Questão nº 14- Em sua família outros membros trilharam a carreira de dirigente na Administração Pública?	
Entrevistada 3	Não. Meu pai era militar depois foi professor; a minha mãe era do Ministério do exército, mas ela nunca teve cargo de chefia. Meu marido é de serviço público, mas ele hoje não está com chefia. A gente tem que intercalar um pouco nisso porque as crianças demandam muita dedicação, então tem sempre que ter alguém que tem um horário mais flexível. A gente tem esse combinado que tem que ter alguém com horário mais flexível para poder dar o suporte familiar. Aqui as coisas acontecem, e aí muitas vezes eu tenho que ficar mais tempo que o esperado. Então às vezes requer um pouquinho mais de dedicação e a gente tem essa articulação dentro de casa.
Entrevistada 5	Meu marido tem cargo de direção na Administração Pública. Mas minha família não; no geral, não há dirigentes. Além do meu marido, tem uns amigos que ocupam cargos de direção. Esses amigos contribuíram através de conversas, dicas. Às vezes em um papo de cafezinho você aprende muito. Para chegar esse cargo, por exemplo, foi através de um amigo feito no mestrado aliado às minhas atitudes. Ajuda profissionalmente o jeito de lidar, além de o fato de você estar sempre sendo vista e também por conta das minhas experiências e formações. Eu acho que tudo é equilíbrio não adianta você ter um currículo fenomenal e você não sabe lidar com pessoas. Não saber tomar decisão justa. Por exemplo, uma mulher direcionando uma tropa somente de homens. Na primeira vez eu fiquei com um pouco de receio, mas depois fui pegando gosto e confiança conforme o bom desenvolvimento, vendo que estava indo bem e fui me aprimorando. Aqui eu não tive nenhuma resistência, mas você tem que saber colocar de acordo com o que é correlato à área. Aqui, como não há essa hierarquia disciplinada, ao chegar aqui eu busquei entender o que é feito, como é feito, como as pessoas trabalham, o que faz a área, os desdobramentos do trabalho, os documentos, regimentos, portarias. E, assim, a gente começa a direcionar, a orientar. Claro, é diferente. Então você tem que saber se colocar, você tem que ser clara, objetiva e firme porque você passa isso para sua equipe. É importante se apropriar da parte técnica, compreender e entender, otimizar, dar ideias novas. A gente que é de fora tem uma visão de melhorar os processos, a gente consegue ter essa visão, vezes não é cabível e tudo bem.
Entrevistada 2	Meu pai era militar, mas não chegou a postos altos.
Entrevistada 7	Sim, meu pai.
Entrevistada 1	Não.
Entrevistada 4	Não, nem homem nem mulher.

Entrevistada 6	Não, ninguém.
-----------------------	---------------

Questão nº 15- Quais são as suas expectativas em relação ao seu futuro profissional no FNDE? Acha que é possível aceder a um cargo de maior responsabilidade? Porquê?	
Entrevistada 1	Eu acho que eu cheguei no meu limite por isso. Por todo esse arranjo. Eu estou fazendo mestrado esse ano e quero, na verdade, desacelerar. Talvez lá na frente. Eu passei por um problema pessoal com meu filho, que tem 5, que me fez refletir sobre algumas coisas em relação a minha carreira, que eu amo também. Esse olhar para o “eu”, para o “outro” lá em casa tem me feito falta, então talvez eu tenha chegado no meu topo. Muito feliz com ele. Hoje não daria para mim, talvez no futuro quando meu filho tivesse maior, com esse meu projeto já ajustado, e eu tenha um outro olhar. Hoje um cargo desse nível está muito além do que eu tinha planejado lá atrás. Sobre ser possível assumir, tem duas respostas: tecnicamente, dá um trabalho absurdo, mas seria possível; mas politicamente, a gente tem desenhado um cenário que não tem dando muito espaço para os técnicos. Esse aqui é o ponto máximo para o técnico hoje. Na época que eu entrei era diferente, eu vi um presidente do FNDE que tinha sido técnico, tinha sido chefe de divisão, sido coordenador. Sempre conto isso com muito orgulho, depois disso, não vi mais. Então acho que a tendência é a gente não ver mesmo; então acho que politicamente não tenha espaço hoje para alcançar cargo mais alto que esse.
Entrevistada 2	Acho que é possível, não sei se é uma coisa que eu desejo, eu acho que o nível de responsabilidade que eu tenho na minha vida atual está suficiente. Eu não sei se eu gostaria de ter uma responsabilidade, um compromisso a mais com a instituição. Em relação à ocupação de cargos mais altos no FNDE, eu acho que já foi possível. Hoje eu não sei, porque eu acho que os cargos de nível 5 e 6 são mais “políticos” do que já foram, sabe? Talvez o cargo dessa diretoria seja o menos politizado, que tem uma área muito técnica. Então não sei não sei te dizer, mas acho que no passado isso era mais presente, essa valorização e reconhecimento do profissional do Servidor. Hoje, para esse tipo de nível eu acho que o FNDE regrediu um pouco, eu acho que está mais politizado, então está um pouco menos viável, né? Eu não vislumbro essa possibilidade não.
Entrevistada 6	Eu acho que é possível, mas eu não tenho essa ambição, eu acho que onde eu es é o melhor dos mundos para mim justamente porque não quero abrir mão de mais coisas e eu acho para galgar alguma coisa a mais, eu vou ter que ceder, e eu hoje não estou disposta. Eu estou satisfeita, trabalho num órgão que eu gosto, faço que eu gosto, tenho minha vida pessoal preservada e tenho meu trabalho reconhecido, sou bem remunerada por isso, então estou no melhor dos mundos.

Entrevistada 5	Não e não tenho interesse porque eu estou no limiar do cargo técnico, não político, eu não tenho esse viés mais político. Eu acho que não é possível.
Entrevistada 3	Tenho a sensação de que esse emprego foi feito para mim, tenho um carinho enorme pelo FNDE. Acredito que tenho muito ainda a contribuir. Penso que vim aprender. Aqui, a cada dia eu aprendo um pouco e ensino também. Acho que aprendendo mais e acho que posso mais. Se vier algo maior, irei abraçar. Acho que é possível subir na hierarquia, percebo que o órgão valoriza muito seus talentos, independente de que forma e como ele entrou aqui. Aqui se valoriza o talento e o servidor; isso deve ser enaltecido.
Entrevistada 7	Gostaria de alcançar cargos mais altos, porém estou neste cargo há pouco tempo e ainda tenho muitas coisas para fazer aqui, quero ficar um tempo porque quero deixar um legado, deixar metas entregues. Acho que isso consigo em até 2 anos e isso é algo muito importante: dar continuidade à gestão. Tudo que consegui fazer foi porque fiquei determinado tempo nas áreas. Isso de você entrar e sair constantemente dos cargos impede que você deixe entregues. Eu sempre consegui ficar um bom tempo e deixar os resultados. Por isso eu não quero deixar esse cargo agora, mas tenho pretensão de assumir cargos maiores, porém acredito ser quase impossível assumir o cargo mais alto daqui porque tem uma questão que é a política e eu não tenho envolvimento político com ninguém. Então se o governo em algum momento mudar os papéis, as indicações, tecnicamente eu tenho certeza de que eu tenho condições e capacidade para gerir o FNDE, mas politicamente eu não tenho.
Entrevistada 4	Eu não tenho nenhuma expectativa, acho que tenho um perfil muito técnico; e até esse cargo que eu estou é técnica. Passou daqui, é estritamente político, não tenho interesse. Mas eu acho que é possível, não é uma coisa que está limitada, mas não tenho interesse. Agora, o que eu vejo é que nos cargos de direção assumidos aqui, a maioria que vem de fora são homens.

Questão nº 16- Que medidas você considera que poderiam ser tomadas para aumentar o número de mulheres nos postos mais altos do FNDE e da Administração Pública brasileira?	
Entrevistada 7	Os órgãos devem verificar os seus critérios de avaliação de uma forma eficiente e também dar voz às mulheres que, às vezes, não tem tanta oportunidade. Eu acho que tem que dar voz para que elas falem, deem as suas opiniões. E apostar na capacitação de mulheres e homens também, mas especificamente as mulheres porque elas têm ideias, mas não é dada oportunidade de expor, ou ela está guardando essa ideia para uma ocasião. Isso tem que ser trabalhando, pois tem muitas ideias boas que ficam adormecidos por falta de oportunidade.

<p>Entrevistada 5</p>	<p>Eu não sou muito a favor, por exemplo, dessa ideia de estipular percentual para mulher e homem, né? Como existe na Câmara dos Deputados (para eleições) e em outros lugares, porque como é um cargo de direção, cargo de indicação, não é uma pessoa que é escolhida, eu acho que a pessoa tem que merecer, independente se é homem ou mulher. E tem mulheres que merecem estar onde estão, e outras que mereceriam também ter essa oportunidade. Eu não consigo definir, eu acho que precisa ter alguma coisa, uma urgência maior para a gente conseguir, mas seria mais uma mudança de cultura mesmo masculina, que a gente tem, inclusive as mulheres têm. Eu passei muito tempo da minha vida dizendo que eu preferia trabalhar com homem, justamente porque as mulheres são mais ausentes do trabalho, então eu tenho aqui ótimas profissionais, mas que abrem mão do seu trabalho porque o filho está doente, porque ligaram da escola, porque o marido acha ruim ela sair muito tarde. Eu, como chefe delas, mulher, eu acho que eu tenho a sensibilidade maior para essas questões, mas eu não sei se os homens têm. Acredito alguns, talvez, mas nem todos. Mas eu não consigo definir uma medida prática para isso mudar, não acho que é pela questão de percentual, de 30% dos cargos ter que ser ocupados mulheres, eu não sei se já existe alguma coisa nesse sentido, algum estudo assim, mas não consigo dizer não. Acho que é um tema é super relevante a ser discutido; falar disso me fez pensar tanta coisa que a gente não se dá conta, não reflete sobre isso, a gente fica tão assoberbada na nossa rotina, são coisas que nos fazem pensar como mulher, somos mulheres, somos capazes e vamos nos unir para a gente conseguir cada vez mais espaço.</p>
<p>Entrevistada 3</p>	<p>Isso é difícil porque envolve um pouco de cultura e quebrar a cultura é difícil. Eu, por exemplo, tenho hoje três coordenadores subordinados a mim. Sempre que vamos nós 4 a uma reunião, as pessoas sempre acham que um deles é o coordenador-geral. Muito frequentemente acontece isso. Essa quebra de Cultura é interessante, isso começa aqui em casa, no meu setor. Minha diretoria já está bem avançada nessa ideia também, com quatro coordenadoras gerais. Eu acho que essa coisa da cultura é primeira. Eu também acho que falta o encorajamento das meninas, já melhorou muito, mas eu sempre as vejo e eu sei que é diferente. Eu sei que é muito diferente quando o homem vai para a reunião todo engravatado, de terno, de meia-idade. O homem branco, engravatado, de meia-idade eu sei que é diferente quando ele fala, de quando eu falo. Eu sei que é diferente, mas eu não podia dar vez para o medo, que ele vem! Vem a insegurança. Isso eu aprendi com meu primeiro chefe. A gente ia para uma reunião, aí ele falava alguma coisa no meio da reunião com fornecedor, com quem quer que fosse. Quando a pessoa saía, eu falava: nossa, eu até achava que era isso, mas eu não tinha certeza. Aí ele falava assim para mim: eu também não! Mas ele falava numa segurança, isso foi entrando em mim; eu falei: é isso! Então recebi o “não” várias vezes, mas eu não posso dar espaço, eu não tenho esse direito. Acho que falta um pouco disso nas meninas: acho que é muito importante conhecimento, é muito importante, mas tem muitas situações que é no “carão” mesmo! É você vai falar e como você vai convencer e não tem curso para isso, né? Seria adotar uma postura de coragem, que não necessariamente é do referencial masculino, e eu acho que as meninas no geral são educadas para estar sempre certas, tem que estar sempre coberta de razão, ter uma legislação atrás resguardando. As vezes não vai ter! O que vai fazer diferença é a certeza, ser certo, ser assertivo, a maneira de você falar. Acho que no FNDE tem espaço para medidas</p>

	<p>nesse sentido, eu não sei muito bem no âmbito dos Recursos Humanos como promover capacitações, workshops, tem muita mulher que fala sobre isso, muita gente capacitada falando disso. Acho que a gente ainda não encontrou o ponto, porque fica parecendo que isso não é capacitar, que isso é preciosismo, mas a gente não prepara as nossas meninas, mulheres para isso e há muitas mulheres aqui que dizem que não sabem as coisas, mas é assim mesmo: a gente não vai saber de tudo sempre e essa coragem precisa ser mais instigada na gente.</p>
Entrevistada 4	<p>Eu acho que a conscientização e campanhas são o que a gente consegue fazer, né? Porque isso é muito velado, essa coisa de “você é muito boa, mas vai até aqui” (em referência ao crescimento). Isso acontece, é fato, mas é muito velado. Eu acho que aos poucos as pessoas mais novas vão assumindo, já vem com a mentalidade diferente, acho que a tendência é melhorar. No meu órgão é uma preocupação, teve campanha, inclusive encabeçada por um coordenador geral homem, achei interessante ele estar puxando esse tipo de coisa. Eles falaram que em outros países, por exemplo, o homem é obrigado a tirar licença maternidade também; quando eu estava de licença-maternidade, meu marido estava trabalhando e ele acordava de noite também quando a criança acordava. Então eu acho que o caminho que a gente tem que seguir é isso, é começar dar para os pais os mesmos direitos das mães, levar para esse lado porque as pessoas de cabeça mais fechada, de certo modo elas veem isso: “ela é mulher, ela é nova, daqui a pouco vai ter filho, vai ficar tanto tempo fora, vai largar tudo aqui”. Parece absurdo para a gente, mas ainda está na cabeça de algumas pessoas, então eu acho assim: é campanha de esclarecimento e é começar a dar direitos e obrigações iguais para os homens.</p>
Entrevistada 6	<p>Se a gente pensar no quadro de servidores do FNDE que são comprometidos, fazem boas entregas, nível técnico e de conhecimento e que não assumem cargos, nota-se que a administração pode ter algumas ações como, por exemplo, concursos internos para os cargos de gestão ou definição de cotas. A gente tem cotas para tantas coisas, e a gente sabe que a mulher é prejudicada no acesso aos cargos por vários motivos, a começar pelo machismo da sociedade. Então, talvez, para a definição de cotas acho que é preciso ser feito o movimento para isso, mas é um movimento da sociedade, não somente do FNDE. Sou favorável às cotas, pois a gente não tem acesso aos cargos, eu repito, nas reuniões que eu vou só tem homens!</p>
Entrevistada 1	<p>Eu não gosto de cotas não, sabe? Eu não sou muito a favor de cotas, mas eu acho que a mulher é muito esquecida muitas vezes justamente por acreditarem que esse acúmulo família e profissional é só dela; e isso já é superado, né? Isso é mentira. Na verdade, esse acúmulo é para ambos os sexos. Às vezes tem consulta que os meninos precisam ir, ou por algum motivo eu não posso ir, meu marido leva na consulta perfeitamente, ele é capaz de dizer o que está acontecendo na vida dos meninos tranquilamente, assim como eu. Então campanhas! Não vou falar cotas, mas campanhas de conscientização da necessidade de se mesclar o universo feminino e masculino. Eu acho que uma organização que é só composta por homens ou só por mulheres não vai dar certo. Eu acho que o mix é essencial e deveria ser desde o cargo de estagiária até o nível diretoria, porque nós somos mulheres pensamos muitas vezes formas diferentes, mulheres tem algumas habilidades que o</p>

	homem não tem, os homens têm algumas outras habilidades que a mulher não tem; então eu acho que esse mix é muito importante, leva ao crescimento. Então não vou dizer cotas, mas talvez campanhas.
Entrevistada 2	<p>Para mim, o que incomoda mais é a questão da Maternidade. Talvez se a gente tivesse uma estrutura de trabalho que permitisse mais tranquilidade, por exemplo, berçário no FNDE. Já houve uma pesquisa para verificar se é possível, e é possível, tem o local de fazer isso, faltou a vontade política. Seria fundamental na qualidade de vida das mulheres do FNDE, não só de dirigentes, mas de todas as mulheres que aqui estão e que, até os dois anos de idade, não tem onde deixar os seus filhos. É a fase talvez mais difícil, mais sofrida para a mulher. E nessa etapa a gente não ascende mesmo, porque você não tem outra energia que não aquela de ficar lidando com essa culpa de estar longe e com as necessidades que uma criança de 2 anos tem. Além disso, uma licença maior no período em que a criança está amamentando, eu acho que permite que a gente tenha mais essa aproximação. Talvez fosse mais útil, eu não sei exatamente até que ponto isso impacta na questão de liderança, mas impacta na qualidade de vida da mulher e aí a gente tem mais segurança para crescer e para se capacitar.</p> <p>Uma coisa que tem impacto muito a longo prazo é que essa cultura, que às vezes oprime a gente, que é machista, às vezes ela vem de pessoas que não são pessoas ruins e nem que tem má fé, mas são pessoas que foram educadas naquele processo. A instituição pode fazer campanhas de conscientização, com dicas de respeito ao colega de forma geral, trazer essa questão de não comentar a roupa da mulher, saber conversar de um jeito, com postura profissional e que aqui a gente não tem. Então, talvez, isso facilitasse, inclusive, para nossa ascensão, no sentido de que os homens da casa já teriam uma cultura diferenciada. E se na casa inteira tem isso como cultura, quem chega, automaticamente, tem que aderir àquilo, como valor do FNDE.</p>

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT